

Le Financement des Grandes Coopératives Françaises de Consommation

Thèse pour le Doctorat en Droit

Présentée et soutenue le 10 mars 1938, à 14 heures.

PAR

Michel TROCMÉ

Diplômé de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales.

JURY :

Président : M. Roger PICARD, Professeur.

Suffragants : M. NOYELLE, Professeur.

M. F. PERROUX, Professeur.

PARIS

LES PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE

49, BOULEVARD SAINT-MICHEL (V°)

—
1938

**Le Financement
des Grandes Coopératives Françaises
de Consommation**

**La Faculté n'entend donner aucune approbation
ni improbation aux opinions émises dans les thèses;
ces opinions doivent être considérées comme propres
à leurs auteurs.**

Le Financement des Grandes Coopératives Françaises de Consommation

Thèse pour le Doctorat en Droit

Présentée et soutenue le 10 mars 1938, à 14 heures.

PAR

Michel TROCMÉ

Diplômé de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales.

JURY :

Président : M. Roger PICARD, Professeur.

Suffragants : M. NOYELLE, Professeur.

M. F. PERROUX, Professeur.

PARIS

LES PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE

49, BOULEVARD SAINT-MICHEL (v°)

1938



INTRODUCTION

CHAPITRE PREMIER.

Les Coopératives françaises de consommation.

La Coopérative connaît de multiples formes. Coopératives de consommation, coopératives de production, coopératives de crédit, coopératives agricoles, toutes ces institutions sont unies par des liens profonds. Les unes et les autres ont pour but d'élever la condition économique de leurs membres; les unes et les autres poursuivent ce but par la gestion d'une entreprise. Expression d'un effort d'émancipation sociale, ces entreprises se distinguent des entreprises capitalistes non seulement par leurs origines, mais encore et bien plus par les principes qu'elles observent dans leur gestion. Il ne s'agit pas d'une simple adaptation du capitalisme au profit des classes populaires, il s'agit d'une économie fondée sur des principes différents, l'économie du besoin et du service substituée à celle du profit.

On sait l'espoir que les coopératives de production ont soulevé dans les milieux socialistes en 1848. Elles répondent au désir des ouvriers de s'associer pour produire à leur propre compte et d'être ainsi les maîtres de l'entreprise dans laquelle ils travaillent. L'expérience a prouvé que les coopératives de production étaient impuissantes à se défendre devant la concurrence capitaliste.

Les coopératives de consommation ont suscité un es-

poir plus tardif mais que l'expérience n'a pas déçu. La première coopérative de consommation qui fit école fut fondée en 1844 à Rochdale, ville industrielle de l'Angleterre. Depuis lors, le Mouvement coopératif anglais connaît un splendide développement. Il en est de même dans de nombreux pays. En France, le Mouvement coopératif de consommation marque une grande vitalité et ne cesse pas de progresser. Si le Mouvement coopératif français n'est pas au premier rang des mouvements nationaux par le nombre de ses adhérents, du moins peut-il se glorifier d'avoir tenu une des premières places sur le plan de la doctrine grâce à Charles Gide, le grand théoricien de la Coopération.

Quels sont les caractères des coopératives de consommation qui les distinguent si fondamentalement des entreprises capitalistes ? Nous les rappelons ici :

1°) Adhésion libre : chacun peut devenir membre de la coopérative.

2°) Contrôle démocratique : chaque membre a une voix et une seule dans les assemblées générales.

3°) Ristourne sur les achats : les bénéfices réalisés sont restitués aux membres au prorata de leurs achats.

4°) Rémunération limitée du capital-actions : la rémunération est subordonnée à l'existence d'un bénéfice et ne peut dépasser un taux modéré.

On n'aperçoit pas immédiatement la portée de ces quatre caractères. Elle est grande cependant. Les coopératives de consommation appartiennent à tous les consommateurs qui font acte d'adhésion. Chacun d'eux a les mêmes droits. Le capital n'a plus de privilège; il n'est plus le pouvoir dirigeant. Le profit est éliminé puisqu'il est restitué à ceux sur qui il a été prélevé. Les clients de la coopérative se confondent avec ses sociétaires : il n'y a plus conflit entre le vendeur et les acheteurs, il n'y a plus qu'un seul intérêt, celui des acheteurs, des consommateurs. Le but de l'activité économique n'est plus la poursuite du profit mais la satisfaction des besoins. L'intérêt général n'est plus assuré par la lutte des intérêts particuliers, mais par leur collaboration. La coopérative,

entreprise collective, appartient à tous; elle accroît ainsi les droits et les devoirs de chacun vis-à-vis de la communauté.

Et nous nous permettons de conclure par ces lignes du Dr. Fauquet¹ : « La fin première de l'institution coopérative est de relever la situation économique de ses membres mais par les moyens qu'elle met en œuvre, par les qualités qu'elle demande à ses membres et qu'elle développe en eux, elle vise et atteint plus haut. Le but de la Coopération est alors de faire des hommes, des hommes responsables et solidaires pour que chacun d'eux s'élève à une pleine vie personnelle et tous ensemble à une pleine vie sociale ».

*
**

Après ce bref rappel de la signification de la Coopération, il nous paraît nécessaire en ce chapitre introductif de dresser un rapide tableau du Mouvement coopératif français de consommation.

Les coopératives françaises de consommation doivent être divisées en deux catégories, celles qui sont affiliées à la *Fédération Nationale des Coopératives de Consommation* (F. N. C. C.) et forment un mouvement cohérent, et, d'autre part, celles qui sont isolées et inorganisées.

Les sociétés fédérées sont groupées autour de la Fédération Nationale qui, grâce à des Congrès annuels et à un Comité National formé d'un certain nombre de représentants des coopératives, constitue l'organe central du Mouvement et en défend les intérêts moraux et économiques.

A côté de la F. N. C. C., le *Magasin de Gros des Coop-*

(1) Dr G. FAUQUET : Le Secteur coopératif. (Essai sur la place de l'Homme dans les Institutions coopératives et de celle-ci dans l'Economie) p. 18. (Les Propagateurs de la Coopération, 2, Place de Ninove, Bruxelles, 1935).

ratives (M. D. G.) a pour tâche de centraliser les commandes des coopératives fédérées et de faciliter ainsi leur approvisionnement aux meilleures conditions du marché. Le chiffre d'affaires du M. D. G. a été de 863 millions de francs en 1936.

D'autres organismes centraux ont pour but de servir les intérêts des sociétés affiliées. Ainsi en était-il de la *Banque des Coopératives de France* (B. C. F.) qui avait pour objet de procurer des capitaux aux coopératives. Elle a dû fermer ses guichets le 23 avril 1934. La *Société Centrale des Coopératives de France* a été chargée de la liquidation de la B. C. F. et de l'exécution de ses obligations concordataires. C'est elle qui est appelée à remplacer la B. C. F. dans ses attributions financières.

Notons encore que la *Société de Contrôle des Coopératives de France* est chargée de la révision comptable des coopératives adhérentes.

Enfin la Fédération Nationale est affiliée à l'*Alliance Coopérative Internationale* qui a son siège à Londres. Parallèlement à cet organisme, il existe un *Magasin de Gros International* auquel la F. N. C. C. est également affiliée.

Tels sont, schématiquement indiqués, les différents rouages du Mouvement coopératif français. C'est une construction complexe, issue de la libre collaboration des sociétés fédérées qui ont vu dans leur union le meilleur gage de leur succès. Ce n'est pas une organisation étrangère à l'ensemble des coopératives qui se serait superposée à elles, mais une organisation à base démocratique émanant directement de leur fédération.

Cependant, nombreuses sont les coopératives de consommation qui ne sont pas affiliées à la F. N. C. C.. Moins conscientes de leur raison d'être et de leurs possibilités, elles n'ont pas saisi la nécessité de s'unir aux autres Coopératives. Nous donnons ci-contre quelques chiffres qui nous montreront l'importance relative des sociétés fédérées et des sociétés non-fédérées¹.

(1) Ces chiffres se trouvent dans les annuaires de la F. N. C. C.

	Coopératives fédérées			Coopératives non fédérées			Proportion des Coop. féd. par rapport à l'ensemble.		
	1922	1929	1934	1922	1929	1934	1922	1929	1934
Sociétés ...	1.562	1.322	1.098	2.278	1.974	1.810	41 %	40 %	38 %
Succursales.	—	5.917	7.006	—	2.352	2.233	—	72 %	76 %
Membres...	1.338.708	1.438.079	1.691.686	991.161	850.759	848.604	57 %	64 %	67 %
Centes (milliers de fr.) ..	1.116.670	2.513.253	2.505.678	630.553	1.317.933	1.038.968	64 %	66 %	71 %

MOYENNE DES MEMBRES

	Coopératives fédérées		Coopératives non fédérées	
	par société	par succursale	par société	par succursale
1922	857	—	435	—
1929	1.127	226	441	362
1934	1.576	241	480	380

Ces chiffres nous permettent de faire les observations suivantes :

1°) Les sociétés non-fédérées n'ont jamais cessé d'être plus nombreuses que les sociétés fédérées. Nous voyons même que leur nombre a proportionnellement augmenté depuis 1922.

2°) Les sociétés fédérées ont plus de membres que les sociétés non-fédérées et leur supériorité à cet égard va croissant. En d'autres termes, la moyenne des membres par société est supérieure dans les sociétés fédérées à la moyenne correspondante des sociétés non-fédérées.

3°) Le chiffre d'affaires des sociétés fédérées a suivi le mouvement. Il progresse par rapport au chiffre total en passant de 63 à 71 %.

4°) La moyenne des sociétaires par succursale est supérieure dans les coopératives non-fédérées.

Nous concluons de ces indications que l'ensemble des coopératives fédérées a augmenté sa puissance tout en diminuant en nombre, ce qui traduit un mouvement de con-

centration des forces coopératives. Les sociétés non-fédérées n'ont pas du tout suivi cette progression. Leur nombre a diminué depuis 1922 ainsi que celui de leurs membres. On ne note à leur égard qu'une très faible augmentation de la moyenne de leurs membres par société. Alors que les sociétés fédérées ont progressé, les sociétés non-fédérées sont en recul. La moyenne des sociétaires par succursale est cependant supérieure dans les coopératives non adhérentes. Ceci s'explique par le fait qu'elles ne songent guère à étendre le réseau de leurs succursales et préfèrent concentrer tous leurs efforts en un seul point.

Parmi les sociétés fédérées elles-mêmes, il y a lieu de distinguer les sociétés primaires qui sont des coopératives de modeste importance le plus souvent et les sociétés de développement qui sont de grandes entreprises à succursales multiples. Les chiffres¹ reproduits ci-contre nous permettront de nous rendre compte de l'importance respective de ces deux groupes de coopératives.

Ces chiffres nous montrent que les sociétés de développement progressent tandis que les sociétés primaires rétrogradent. Cette progression au profit des sociétés de développement a eu lieu de façon continue depuis 1928; elle a donc précédé la crise et n'en est pas une conséquence. Une partie des sociétés primaires disparues ont été absorbées par les sociétés de développement. La concentration des forces coopératives remarquée plus haut réapparaît ici.

Ainsi donc, après avoir constaté que les coopératives fédérées progressent par rapport aux coopératives non-fédérées, nous observons ici que cette avance du groupe fédéré se fait uniquement au profit des grandes sociétés de développement. De toutes les coopératives, seules marquent un réel progrès celles qui sont organisées sous la forme de grandes entreprises à succursales multiples. Comme l'a dit M. Teinturier, les sociétés de développe-

(1) Henri TEINTURIER : *Les Coopératives de Consommation françaises et la Crise économique 1930-1936*, p. 27. (Les Presses Universitaires, Paris, 1937).

Années	Nombre total des sociétés fédérées	Nombre des Sociétés de développement	Nombre total des membres.	Nombre des membres des sociétés de développement	Nombre des membres des sociétés primaires	% des membres des soc. de dév par rapport au total
1928	1.459	52	1.444.044	679.985	764.059	47 %
1929	1.322	51	1.438.079	720.106	717.973	50 %
1930	1.280	48	1.486.138	786.672	699.566	53 %
1931	1.237	44	1.576.112	855.565	720.547	54 %
1932	1.184	44	1.595.520	931.530	663.990	58 %
1933	1.120	42	1.659.956	984.454	675.502	59 %
1934	1.098	40	1.691.686	1.033.441	658.245	61 %
1935	—	40	—	1.072.813	—	—

Années	Effectif moyen par société de développement	Effectif moyen par société primaire	Chiffre d'affaires total des sociétés fédérées (milliers de frs)	Chiffre d'affaires des sociétés de développement (milliers de frs)	% par rapport au total
1928	13.077	543	2.387.651	1.112.371	47 %
1929	14.120	565	2.513.253	1.248.560	50 %
1930	16.389	568	2.627.717	1.386.704	53 %
1931	19.445	604	2.763.961	1.519.149	55 %
1932	21.171	582	2.727.012	1.590.244	58 %
1933	23.439	626	2.667.474	1.615.145	61 %
1934	25.836	622	2.505.678	1.579.518	63 %
1935	27.508	—	—	1.491.208	—

ment sont « l'aile marchante ¹ » du Mouvement coopératif. Elles en constituent l'élément le plus actif et le plus dynamique.

L'étude qui va suivre sur le financement des grandes coopératives françaises de consommation ne pouvait que gagner à ces brèves explications générales.

(1) H. TEINTURIER, *op. cit.*, p. 45.

CHAPITRE II.

Les deux problèmes du financement des entreprises.

L'entreprise coopérative, si elle a pour clients ses sociétaires, n'en est pas moins une entreprise autonome, au même titre que l'entreprise capitaliste. Ses associés lui ont fourni un capital, et leur responsabilité n'est pas engagée au-delà de ce capital. La coopérative doit veiller à équilibrer son bilan exactement comme une entreprise privée ordinaire et les problèmes de financement se posent pour elle à peu près dans les mêmes termes.

Le but de ce chapitre est de rappeler brièvement la signification des problèmes que tout financement d'entreprise doit résoudre, celui du rendement des capitaux et celui de leur liquidité, et de montrer comment il est possible de juger les entreprises par rapport à ces problèmes.

Toute entreprise, qu'elle soit capitaliste ou coopérative, a besoin de capitaux pour répondre à l'objet qu'en attendent les associés. L'entreprise doit résoudre en premier lieu le problème suivant : elle doit procurer le maximum d'avantages aux associés tout en utilisant le minimum de capitaux. Elle doit donner à ses capitaux le meilleur rendement possible et veiller notamment à ne pas faire de pertes.

La plupart des entreprises utilisent, à côté des capitaux qui constituent leur fortune sociale propre, des capitaux empruntés qu'elles auront à rembourser un jour. Les dirigeants d'entreprise doivent veiller à ce que le remboursement de ces capitaux ne mette jamais l'entreprise en péril. Ils doivent assurer à leur entreprise une

suffisante trésorerie pour qu'elle soit toujours en mesure de faire face à ses obligations. Ils résoudre ainsi le second problème, celui de la liquidité des capitaux.

Tels sont les deux problèmes du financement qui se posent à tout dirigeant d'entreprise.

a) *Le rendement des capitaux.*

Il n'est pas aisé de mesurer le rendement des capitaux d'une entreprise. S'il s'agit d'une affaire capitaliste, il faudrait théoriquement faire l'inventaire de tous les capitaux utilisés et voir quel bénéfice ils ont rapporté, en ajoutant à celui-ci les intérêts payés pour les capitaux empruntés. On se heurte à deux difficultés. En premier lieu l'observateur étranger ne connaît pas le montant des charges des capitaux empruntés. D'autre part, il ne sait pas si le bilan est absolument fidèle et s'il ne recèle pas des réserves cachées. On peut simplifier le calcul du rendement des capitaux en ne considérant que les capitaux propres et en les comparant aux bénéfices. On fait alors abstraction des capitaux empruntés dont le rendement juridique sinon économique est constitué par les intérêts payés aux créanciers. Les difficultés ne sont cependant pas résolues : il subsiste l'incertitude à propos des réserves cachées. Il y en a une autre que nous n'avons pas encore mentionnée et qui est cependant d'importance. Pour faire un calcul rigoureux du rendement des capitaux, il faudrait tenir compte du fait que les capitaux d'une entreprise ont une valeur différente suivant l'époque à laquelle ils ont été investis. Ces variations proviennent des fluctuations des prix et des fluctuations de la monnaie. Les capitaux investis avant la guerre et ceux investis en 1936 à montants égaux n'ont pas la même valeur et ne sauraient avoir aujourd'hui le même rendement. On le voit, le calcul du rendement exact des capitaux comporte des difficultés à peu près insurmontables.

La question est plus compliquée encore lorsqu'il s'agit

d'une entreprise coopérative. On a les mêmes difficultés pour connaître la valeur exacte des capitaux utilisés par l'entreprise et, de plus, on ne connaît que partiellement le résultat de l'entreprise à la fin de l'exercice. Celui de l'entreprise capitaliste est tout entier déterminé par le solde bénéficiaire ou déficitaire qui figure au bilan. Vendant à des tiers et prélevant sur eux son bénéfice, l'entreprise capitaliste commence par recevoir dans ses caisses le bénéfice intégral avant de le distribuer à ses actionnaires, elle le connaît donc exactement. Pour l'entreprise coopérative, qui vend ses marchandises à ses propres sociétaires, le bénéfice, ou plus exactement l'excédent, ne représente nullement l'avantage procuré aux sociétaires par la coopérative. En effet, cet excédent est fonction des prix pratiqués par la société. Suivant que les prix seront élevés ou bas, l'excédent sera important ou faible. Les avantages que les sociétaires retireront de la coopérative ne dépendent pas de cet excédent, puisqu'en fin de compte ils paieront les marchandises au même prix : si les prix de vente sont élevés, ils toucheront de fortes ristournes ; si les prix sont bas, ils toucheront de faibles ristournes : le résultat final sera le même. Les coopératives ne visent donc pas à obtenir l'excédent le plus élevé. Ce qui leur importe, c'est que leurs prix de vente diminués de la ristourne soient très faibles et notamment plus faibles que ceux de leurs concurrents afin de procurer ainsi un sérieux avantage pécuniaire à leurs sociétaires en plus d'une rémunération normale de leurs capitaux. Mais aucun document ne nous permet de connaître les prix des marchandises vendues par les coopératives et ceux des marchandises vendues par leurs concurrents ; nous ne sommes donc pas en mesure de juger du résultat exact d'une coopérative et par suite nous ne pouvons chiffrer le rendement de ses capitaux.

Devant cette lacune, l'évolution des frais généraux, ne pourrait-elle nous fournir une indication intéressante sur les progrès du rendement des capitaux investis dans une coopérative ? Le but immédiat d'une coopérative est de

procurer à ses sociétaires le plus de marchandises possible au plus bas prix possible, compte tenu de la ristourne. La réduction des frais généraux joue donc un rôle prépondérant. Il semblerait qu'on puisse dire qu'à toute réduction des frais correspond une amélioration du rendement de la coopérative et de ses capitaux. On pourrait alors juger des progrès du rendement d'une coopérative en suivant l'évolution de ses frais. Il faut faire cependant deux réserves. La première, c'est qu'il y a un cas où une hausse des frais généraux accompagne une amélioration du rendement; il en est ainsi quand l'ouverture de nouveaux rayons de vente entraîne une élévation des frais de la coopérative, mais que les achats des sociétaires se sont trouvés augmentés et qu'ils ont permis à ceux-ci de toucher une ristourne moyenne plus élevée. Si, par ailleurs, le niveau des prix de la coopérative par rapport à ceux de ses concurrents n'a pas varié, on pourra dire que cette ristourne plus élevée est l'indice d'un meilleur rendement. La seconde réserve, c'est que, si des frais inférieurs indiquent un meilleur rendement absolu, il faut considérer néanmoins que les frais des entreprises concurrentes auront pu baisser plus encore et que l'amélioration du rendement absolu correspondra alors en réalité à un rendement relatif moins bon. Il est évident qu'il est beaucoup plus important d'examiner le rendement relatif qui seul rend compte de la situation réelle de l'entreprise dans son milieu économique. Des circonstances d'ordre général, telles qu'une hausse des salaires, peuvent avoir une répercussion sur les frais de toutes les entreprises concurrentes, en élevant leur rendement absolu, mais en ne modifiant pas leur rendement relatif les unes par rapport aux autres. Tout ceci nous montre que le seul examen de l'évolution des frais généraux d'une coopérative ne nous donne pas une idée claire de l'évolution de son rendement. Il peut cependant donner quelques indications, sinon pour l'observateur étranger, du moins pour les dirigeants eux-mêmes de la coopérative.

On peut encore songer, pour apprécier le rendement

des coopératives, à suivre l'évolution du chiffre d'affaires moyen par sociétaire. Si ce chiffre augmente (après avoir éliminé les variations dues aux fluctuations des prix), on pourra en déduire que l'entreprise connaît un succès grandissant auprès de ses sociétaires, ce qui sera un bon indice de son rendement par rapport à ses concurrents. Si d'autre part le taux de la ristourne augmente également sans que la politique des prix de la coopérative ait varié, on aura un autre indice satisfaisant.

Le bilan et le chiffre d'affaires peuvent aussi fournir quelques éléments d'appréciation sur le rendement des capitaux pour les entreprises capitalistes et coopératives. Mais il s'agit là d'aspects particuliers et fragmentaires qui peuvent être contredits par des éléments plus importants et qu'on ignore. On ne doit donc attacher à ces renseignements qu'une valeur relative.

En premier lieu, on peut comparer à l'actif du bilan les capitaux fixes et les capitaux circulants. On appelle capitaux fixes les capitaux qui sont immobilisés sous forme de constructions ou de matériel, et capitaux circulants ceux qui sont destinés à changer de forme, tels que les marchandises et la trésorerie. Pour une entreprise commerciale qui a pour objet la vente de marchandises, les seuls capitaux productifs sont ceux qui sont investis en marchandises, puisque sur ceux-là seuls elle réalise un bénéfice. De même pour les coopératives, les seuls capitaux qui réalisent leur objet, à savoir la distribution des marchandises aux coopérateurs, sont ceux qui sont investis en marchandises. Ainsi, plus les capitaux circulants seront importants par rapport aux capitaux fixes, plus les capitaux utilisés auront un bon rendement. Il est indispensable sans doute de posséder des magasins et des entrepôts, mais il faut limiter au maximum la part de ces investissements. Et parmi les capitaux circulants, il faut essayer de réduire le plus possible la part de la trésorerie qui est elle-même improductive. En comparant donc pour deux entreprises la proportion respective de leurs capitaux fixes et de leurs capitaux circulants, on aura un

aperçu sur leur rendement, aperçu intéressant mais partiel seulement, puisque telle entreprise dont les immobilisations seraient excessives pourrait compenser ce mauvais rendement par une supériorité sur un autre point, par exemple par un meilleur rendement de son personnel qui rejaillirait favorablement sur le rendement des capitaux.

Au lieu de comparer les capitaux fixes et les capitaux circulants, on peut comparer les capitaux fixes au chiffre d'affaires. La comparaison a la même signification. Le meilleur rendement sera pour les entreprises qui auront le plus faible rapport des immobilisations au chiffre d'affaires.

La comparaison des capitaux utilisés dans la gestion de l'entreprise et du chiffre d'affaires nous fournit également un renseignement intéressant. Plus les capitaux utilisés seront proportionnellement faibles, plus la gestion sera à cet égard économique.

Enfin, pour un même chiffre d'affaires, il convient d'immobiliser le moins de capitaux possible en marchandises. En d'autres termes, le stock de marchandises doit se renouveler rapidement. On appelle vitesse de rotation du stock le nombre de fois où le stock se renouvelle dans l'année, c'est-à-dire le quotient du chiffre d'affaires par le montant du stock. Un renouvellement rapide des stocks sera un signe de bon rendement des capitaux à cet égard. Nous verrons du reste ultérieurement qu'une rotation rapide de stocks permet non seulement une réduction des capitaux utilisés, mais d'autres économies importantes.

Nous avons ainsi passé en revue les moyens qui permettent à l'observateur de se faire une opinion sur le rendement des capitaux engagés dans les entreprises et plus particulièrement dans les entreprises coopératives. Ce sont des moyens très imparfaits.

b) *La liquidité des capitaux.*

Le second problème qui se pose aux dirigeants d'une entreprise est celui de la liquidité des capitaux. Les dirigeants doivent veiller à ce que leur entreprise puisse faire face à tout moment à ses échéances. La première règle pour cela est de ne pas faire de pertes. Si l'entreprise emprunte des capitaux et fait avec ceux-ci des pertes importantes, il pourra venir un jour où les biens qu'elle a à son actif ne suffiront plus à payer les dettes qu'elle a contractées.

Mais même si l'entreprise fait des bénéfices, elle peut avoir des difficultés à faire face à ses échéances, si elle n'a pas sous la main des capitaux « liquides » sur lesquels elle prélèvera de quoi rembourser ses dettes. Supposons qu'une entreprise ait emprunté des capitaux à court terme et qu'elle les ait investis en immobilisations. Le jour de l'échéance elle ne saura comment trouver les fonds dont elle a besoin. Le second principe que doivent suivre les dirigeants d'une entreprise consiste donc à donner aux fonds dont ils disposent une affectation en rapport avec la durée pour laquelle ils en disposent. Inversement ils devront recruter des capitaux dont la durée de disposition sera conforme aux besoins qu'ils veulent satisfaire.

L'examen du bilan permet de se faire une opinion assez exacte de la liquidité des capitaux d'une entreprise. Au passif on distingue d'une part le capital-actions et les réserves qui constituent les capitaux propres de l'entreprise non susceptibles en principe d'être remboursés et d'autre part les capitaux empruntés qui sont souvent subdivisés en capitaux à long terme et capitaux à court terme. A l'actif on distingue les immobilisations, les marchandises, la trésorerie et les débiteurs divers. Au point de vue de la liquidité, on divise l'actif en valeurs immobilisées (les immobilisations), en valeurs disponibles ou disponibilités (la trésorerie et les dépôts en banque), et en

valeurs réalisables (les marchandises). En comparant les postes du passif aux postes de l'actif on se rendra compte si la liquidité de l'entreprise apparaît suffisante.

Une bonne liquidité se reconnaîtra aux signes suivants :

1°) Les immobilisations nettes, c'est-à-dire les immobilisations moins les amortissements, sont inférieures ou égales aux capitaux propres (capital et réserves); s'il en est ainsi aucun capital emprunté ne sera immobilisé.

2°) Le montant total du réalisable et du disponible est supérieur ou au plus égal aux capitaux empruntés, c'est la situation complémentaire de la précédente. Tous les capitaux empruntés sont couverts par des valeurs disponibles ou réalisables.

3°) Les immobilisations nettes peuvent aussi être égales aux capitaux propres et au capital emprunté à long terme. C'est une situation moins heureuse que la précédente, mais cependant encore acceptable.

4°) Dans ce cas le disponible et le réalisable réunis sont supérieurs ou au plus égaux aux capitaux empruntés à court et à moyen terme.

5°) Il faut aussi pour que la liquidité des capitaux soit tout à fait à l'aise que les disponibilités soient suffisantes. Il ne suffit pas que le réalisable couvre l'exigible à court terme; les disponibilités, c'est-à-dire la trésorerie, doivent pouvoir facilement assurer les échéances quotidiennes. Remarquons que, cependant, la trésorerie ne doit pas être trop abondante puisqu'elle représente un capital sans rendement; il s'agit donc de fixer le montant des fonds disponibles, de telle sorte que la liquidité soit aisée, mais que le rendement des capitaux soit diminué le moins possible.

6°) Le rapport des capitaux empruntés et des capitaux propres ne doit pas être trop grand. Le moyen le plus sûr de renforcer la situation d'une entreprise est moins d'affecter les capitaux empruntés à des emplois à court terme que de poursuivre une politique d'augmentation des capitaux propres et de réduction des capitaux empruntés. Encore faut-il concilier cette politique avec la

nécessité de procurer les plus grands avantages aux associés, c'est-à-dire avec les nécessités du rendement le meilleur des capitaux. Dans bien des cas, les capitaux empruntés allourdiront moins la gestion de l'entreprise qu'ils ne rapporteront d'avantages aux associés.

Comme on le voit, le bon rendement des capitaux et une bonne liquidité comportent parfois des exigences contradictoires.

Nous croyons avoir ainsi suffisamment rappelé la signification des deux grands problèmes du financement des entreprises : celui du meilleur rendement de leurs capitaux et celui de leur meilleure liquidité. Ces deux préoccupations principales seront les deux lignes directrices de notre étude.

PREMIERE PARTIE

EXAMEN DU FINANCEMENT DES GRANDES COOPERATIVES FRANÇAISES

PLAN

Cette première partie doit nous permettre de porter un jugement sur le financement des grandes coopératives françaises.

Dans un premier chapitre, qui constituera la base documentaire essentielle de notre étude, nous suivrons l'évolution commerciale et surtout financière d'un groupe de grandes coopératives françaises depuis la fin de 1928 jusqu'à la fin de 1936.

Puis, pour juger du financement de ces coopératives, nous ferons appel à des critères extérieurs. Nous comparerons d'abord ce financement avec celui des sociétés capitalistes d'alimentation à succursales multiples, qui, avec les mêmes méthodes commerciales, offrent à leur clientèle les mêmes services que les coopératives. Nous comparerons ensuite le financement de ces coopératives à celui des coopératives de consommation étrangères.

En possession de ces différents éléments, nous pourrions porter dans la conclusion de notre première partie une appréciation critique sur le financement des grandes coopératives françaises.

CHAPITRE PREMIER.

Le financement des grandes coopératives au cours de la période 1928-1936.

Si les documents concernant les coopératives ne nous avaient pas manqué, si leurs statistiques avaient été complètes, si l'on avait pu connaître pour chaque année l'évolution des bilans de l'ensemble des sociétés coopératives, comme on peut le faire pour les coopératives anglaises, notre travail aurait pu englober le mouvement coopératif tout entier. Dans l'état actuel des choses, nous sommes obligé de le limiter à une seule catégorie de coopératives, la plus intéressante il est vrai. A cause de son intérêt même, la documentation qui la concerne est riche et permet une étude complète. Il s'agit des coopératives les plus puissantes, celles qui ont adopté les méthodes commerciales modernes, comme notamment l'expansion par succursales, celles qui par leur importance et leur dynamisme sont à l'avant-garde du Mouvement coopératif. Ce seront pour la plupart des sociétés de développement.

Quant aux plus petites coopératives, que nous devons négliger, faute de renseignements, nous n'oublions ni le rôle important qu'elles peuvent jouer dans l'abaissement des prix, ni la force que leur ensemble représente. Nous n'ignorons pas non plus que, grâce aux liens étroits qui les unissent à leurs sociétaires, elles peuvent être parfois plus proches de l'idéal coopératif que leurs sœurs aînées.

Le vœu que nous formulons, c'est que des statistiques complètes puissent un jour être établies pour tout le Mouvement. L'intérêt que les coopératives plus faibles y trouveraient serait au moins égal à celui des grandes coopératives. Faciliter cette œuvre d'ensemble par la mise en commun de ses expériences personnelles, c'est pour une

société manifester de façon tangible sa solidarité avec tout le Mouvement coopératif.

*

**

Le chapitre présent sera à la base de toute notre étude, car il en constitue la documentation essentielle. Nous y suivrons l'évolution commerciale et financière d'une vingtaine de grandes coopératives entre 1928 et 1936. Les documents utilisés sont les suivants :

a) les bilans d'un certain nombre de sociétés importantes;

b) un article de M. Gaussel sur la situation des Coopératives en 1928 (Revue des Etudes Coopératives, Janvier-Mars 1931);

c) un article de M. Gaussel intitulé « Essai sur le financement des coopératives de consommation en France » (Revue des Etudes Coopératives, Avril-Juin 1933) où il étudie l'évolution d'une vingtaine de coopératives entre 1928 et 1933 et en tire des conclusions pour les années à venir;

d) une note de M. Gaussel destinée à la Section d'Echange d'Expériences du M. D. G. où il confronte les conclusions de son précédent article avec l'évolution effective des mêmes coopératives entre 1933 et 1935;

e) une note de M. Houyvet à l'usage de la même Section, intitulée « Comparaison des bilans des grandes sociétés de développement (période 1932-1936) ».

Ce chapitre ne nous permettra pas de juger le financement des coopératives de façon définitive. On devra, pour porter un tel jugement, faire appel à des critères extérieurs. Mais il nous permettra de connaître au cours de la période 1928-1936 l'évolution et la qualité des besoins en capitaux des coopératives comme l'évolution et la qualité de leurs ressources. On observera comment ces deux éléments se sont équilibrés, on comparera leur situation financière d'une année à l'autre, on verra comment elle s'est renforcée ou affaiblie par rapport aux années précédentes. On se rendra compte des possibilités et des limites du financement des coopératives.

Pourquoi commencer notre étude à l'année 1929 (ou plus exactement avec les chiffres de la fin de 1928) ? Cette date nous a été imposée par la documentation dont nous disposons et qui n'est méthodique qu'à partir de cette époque. Nous ne pensons pas que le petit nombre d'années sur lesquelles porte notre étude puisse gêner nos conclusions.

On verra que la période 1928-1936 est spécialement riche en enseignements, car elle comprend à la fois une phase de grande expansion des coopératives et une phase de consolidation à la suite de la chute de la Banque des Coopératives, cependant que ces mêmes années ont vu la crise économique succéder à une période de prospérité.

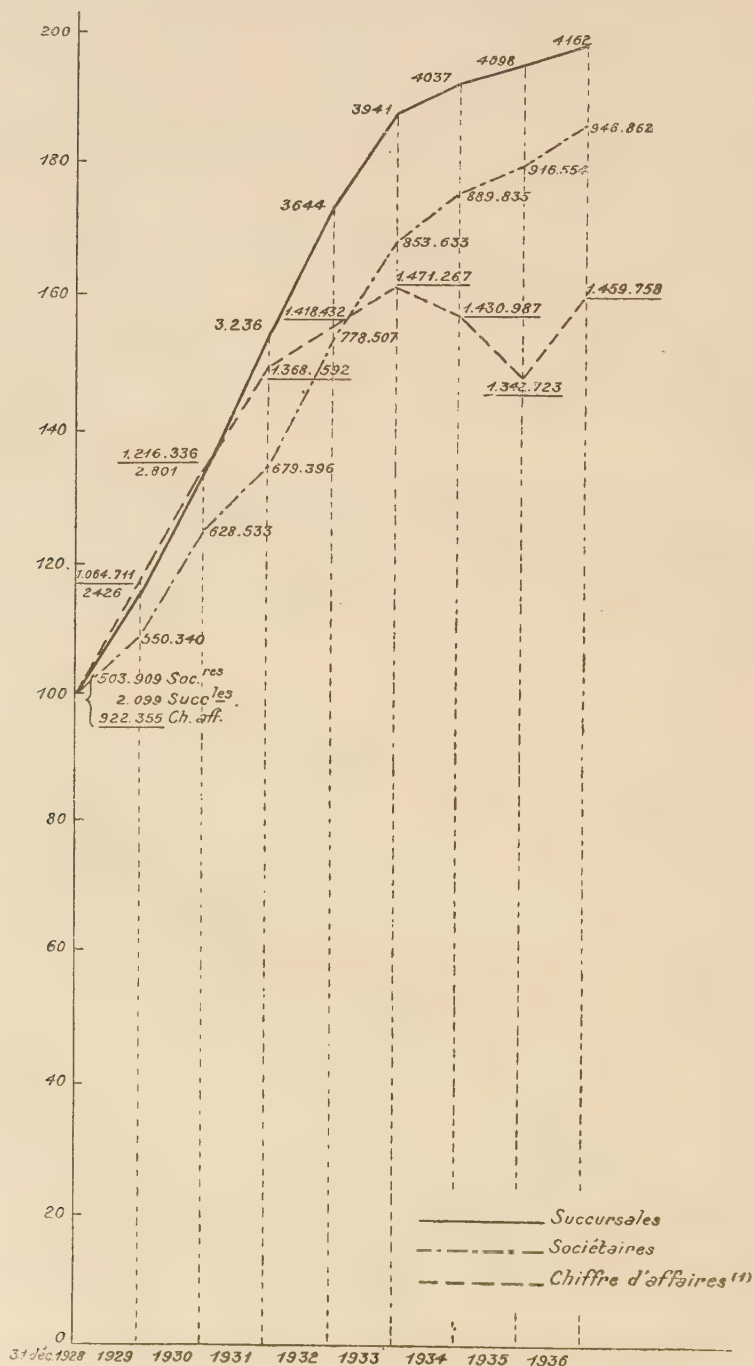
Notre plan sera essentiellement chronologique. Toutefois, avant de commencer l'étude financière proprement dite des grandes coopératives, nous chercherons à avoir une vue d'ensemble de leur évolution commerciale de 1928 à 1936.

§ 1^{er}. — EVOLUTION COMMERCIALE DE 21 GRANDES COOPÉRATIVES DE 1928 à 1936.

On trouve sur le graphique ci-joint l'évolution commerciale de 21 sociétés coopératives importantes de la fin de 1928 à la fin de 1936. Au cours de cette période, les 21 sociétés ont été réduites à la suite de fusions au nombre de 19. Les trois courbes qui figurent sur ce graphique représentent le nombre de succursales, le nombre de sociétaires et le chiffre d'affaires réalisé par ces sociétés au cours de ces années.

Ce graphique a été établi en prenant pour base la fin de l'année 1928. Le nombre de succursales à cette date, comme le nombre de sociétaires et le chiffre d'affaires, sont représentés par le chiffre 100. Les courbes indiquent les fluctuations par rapport à cette base au cours des années ultérieures.

*Evolutions du nombre de succursales, du nombre de sociétaires
et du chiffre d'affaires par rapport aux chiffres du 31 déc. 1928.*
(Base 100 = chiffres du 31 déc. 1928).



(1) Les chiffres d'affaires sont soulignés et représentent des milliers de francs.

Le nombre des succursales a subi une progression rapide et régulière entre 1928 et 1934, puis la courbe atténue son allure sans cesser toutefois de progresser. Du 1^{er} janvier 1929 au 1^{er} janvier 1934, le nombre des maisons de vente a augmenté de 87 %, c'est-à-dire qu'en 5 ans elles ne sont pas loin d'avoir doublé. Le ralentissement ensuite, à partir de 1934, est très net. Nous sommes en présence d'une politique d'expansion pendant les 5 premières années qui s'est traduite par l'ouverture d'un grand nombre de succursales, puis d'un ralentissement de cette expansion à partir de 1934. Ce ralentissement avait déjà commencé en 1933, mais l'année 1934 marque un tournant décisif. C'est en effet une année malheureuse pour les coopératives françaises. A côté des difficultés économiques générales dues à la crise, elles ont subi le contre-coup de la chute de la Banque des Coopératives. De là désormais une politique d'expansion beaucoup plus prudente. Il y a donc eu visiblement deux phases dans la politique commerciale des coopératives, auxquelles ont correspondu deux phases de leur politique financière. Ce sont les périodes successives de 1928 à 1933 et de 1933 à 1936.

La progression du nombre des sociétaires augmente à peu près aussi vite que les succursales; il y a cependant un léger retard, bien explicable puisque le recrutement des sociétaires ne peut être que graduel et que les succursales les plus récentes n'atteindront leur chiffre normal de sociétaires qu'après quelques années. Notons qu'à partir de 1934, lorsque l'ouverture des succursales subit un ralentissement, la courbe des sociétaires tend à rattraper son retard : les succursales déjà ouvertes continuent à recruter des membres.

La courbe du chiffre d'affaires a été pendant les deux premières années parallèle à celle des succursales. Mais à partir de 1931 il y a divergence et cette divergence ira s'accroissant. Nous entrons en effet dans la crise économique qui se traduit par la baisse des prix et réagit par conséquent de la façon la plus directe sur le chiffre

d'affaires. La courbe ne cesse pas de progresser en 1931 grâce à l'augmentation du nombre des succursales, mais plus les années vont et plus elle s'écarte de la courbe des succursales. En 1934 et 1935, lorsque la courbe des succursales se rapproche de l'horizontale, celle du chiffre d'affaires baisse fortement. Elle remonte en 1936 avec la hausse des prix consécutive aux lois sociales de juin 1936 et à la dévaluation de septembre. L'écart entre la courbe des succursales et celle du chiffre d'affaires qui indique les répercussions de la crise sur le chiffre d'affaires des coopératives est singulièrement éloquent. On voit la gravité de la chute des prix. Cependant, de la baisse du chiffre d'affaires des coopératives, on ne peut déduire grand'chose quant à leur tenue devant la crise, puisque cette baisse est surtout la conséquence de la chute des prix et se trouve être un phénomène général qui a frappé toutes les entreprises. On a donc pu à juste titre se demander si quelque critère ne pourrait être trouvé qui permettrait de suivre la marche des ventes des coopératives indépendamment de la fluctuation des prix. C'est ce qu'a entrepris le secrétariat de la Section d'Echange d'Expériences du M. D. G., sous la direction de M. Gaussel. Grâce à certains indices calculés par lui, il est arrivé à la conclusion que non seulement les ventes globales des coopératives en volume ont augmenté pendant la crise, mais encore que les ventes par succursales ont également augmenté en volume. Nous n'insisterons pas sur ces travaux qui sont exposés par M. Teinturier dans son ouvrage sur les coopératives et la crise. Cependant, afin de voir ce qu'il en est du développement réel du groupe de coopératives que nous suivons ici, nous nous inspirerons nous-mêmes de ces travaux. Nous utiliserons l'indice des prix de détail pondéré établi par la Section d'Echange depuis 1931, d'après les prix d'une trentaine de marchandises dans une grande coopérative et conformément à leur répartition dans les ventes de cette coopérative. Pour les années antérieures, nous utiliserons l'indice

du Comité de l'Alimentation¹. Grâce à ces indices, nous éliminerons des fluctuations du chiffre d'affaires celles dûes aux variations de prix. Le tableau ci-dessous donne le résultat de nos calculs. La base 100 de l'indice des prix est constituée par le niveau des prix en janvier 1931. Nous avons calculé la moyenne annuelle de cet indice mensuel et, grâce à elle, nous avons obtenu le chiffre d'affaires corrigé global, ainsi que le chiffre d'affaires corrigé par succursale et le chiffre d'affaires corrigé par sociétaire.

Années	Indice des prix Base 100 : janvier 1931	Chiffre d'aff. global (en milliers de francs)	Chiffre d'aff. global corrigé (en milliers de francs)
1928	90,1	922.355	1.023.701
1929	96,8	1.064.711	1.100.114
1930	92,9	1.216.336	1.309.296
1931	92,05	1.368.592	1.486.792
1932	84,7	1.418.432	1.674.654
1933	84,0	1.471.267	1.751.508
1934	78,0	1.430.987	1.834.598
1935	69,3	1.342.723	1.937.551
1936	74,7	1.459.758	1.954.160

Années	Nombre de succursales	Chiffre d'aff. par succursale	Indice des prix Base 100 : Janv. 31	Chiffre d'aff. corrigé par succursale
1928	2099	439.000 fr.	90,1	487.000 fr.
1929	2426	439.000 »	96,8	454.000 »
1930	2801	434.000 »	92,9	467.000 »
1931	3236	423.000 »	92,05	459.000 »
1932	3644	389.000 »	84,7	459.000 »
1933	3941	373.000 »	84,0	444.000 »
1934	4037	354.000 »	78,0	454.000 »
1935	4098	327.000 »	69,3	473.000 »
1936	4162	350.000 »	74,7	469.000 »

(1) Nous avons utilisé les indices trimestriels suivants du Comité Technique de l'Alimentation :

	1928	1929	1930	1931
15 janvier	570	616	594	629
15 avril	574	633	574	619
15 juillet	552	601	576	601
15 octobre	572	588	594	533
Moyenne	567	609,5	584,5	595,5

Nous avons calculé la moyenne annuelle de ces indices. Nous les avons

Années	Nombre de sociétaires	Nombre de sociétaires par succurs.	Chif. d'aff. par sociétaire	Chiffre d'aff. corrigé par sociétaire
1928	503.909	240	1.830 fr.	2.031 fr.
1929	530.340	226	1.934 »	1.998 »
1930	628.533	224	1.935 »	2.083 »
1931	679.396	210	2.014 »	2.188 »
1932	778.507	213	1.822 »	2.151 »
1933	853.633	216	1.723 »	2.051 »
1934	889.835	220	1.608 »	2.061 »
1935	916.554	223	1.465 »	2.114 »
1936	946.862	227	1.541 »	2.063 »

Quelles conclusions pouvons-nous tirer de ce tableau ?

Nous négligerons les chiffres d'affaires effectifs qui, étant donné les très grandes fluctuations des prix, ne nous permettent pas des observations intéressantes.

Nous exprimerons en premier lieu la méfiance qu'il faut avoir vis-à-vis des indices de prix. Non seulement tout indice de prix comporte une marge d'erreur mais encore dans notre cas particulier, nous avons utilisé deux indices établis différemment, que nous n'avons pu harmoniser tout à fait. De plus, ce sont des indices locaux — ils ont été établis pour Paris — et nous les utilisons pour toute la France. Enfin, ajoutons que ces indices ne tiennent pas compte de la diminution des revenus que la baisse des prix n'a peut être pas suffi à compenser, en cas de chômage par exemple. Or, ce facteur n'a sans doute pas été sans influence sur les ventes des coopératives, bien qu'il ne soit pas leur fait.

La première conclusion qui se dégage de nos tableaux, c'est que le chiffre d'affaires global corrigé n'a pas cessé d'augmenter depuis 1928. Ce résultat était à prévoir puisque le nombre des succursales a lui-même augmenté.

Parallèlement à cette augmentation globale, y a-t-il eu

ensuite harmonisés par rapport aux indices de la Section d'Echange (M. D. G.) en considérant que l'indice 629 du 15 janvier 1931 constituait leur base 100. Nous avons obtenu les indices ci-dessus : 1928 : 90,1; 1929 : 96,8; 1930 : 92,9; 1931 : 93,5. On remarquera que les indices C. T. A. et M. D. G. ne coïncident pas pour 1931 (93,5 et 92,05) ce qui prouve que les résultats de nos calculs devront être acceptés avec réserve.

augmentation du rayonnement de chaque succursale ? Nous constatons que le chiffre d'affaires corrigé par succursale est plus faible en 1936 par rapport à 1928. Nous observons également que le nombre des sociétaires par succursale est moins élevé en 1936.

Pour ce qui concerne le chiffre d'affaires corrigé par sociétaire, il marque des hauts et des bas de 1928 à 1936 et on n'observe aucun changement notable entre les années extrêmes.

Finalement, si nous sommes d'accord avec les conclusions de la Section d'Echange d'Expériences et avec celles de M. Teinturier pour penser que les ventes par succursales ont augmenté en volume pendant les années de crise, de 1931 à 1936, nous constatons qu'elles se sont simplement maintenues en 1936 par rapport à 1930 et qu'elles sont en recul par rapport à 1928. Nos chiffres confirment que la crise a rencontré une belle résistance auprès des coopératives. Elles ont réalisé un progrès global en multipliant le nombre de leurs succursales. Mais cette politique d'expansion a eu le tort de négliger l'accroissement des affaires de chaque succursale. A cet égard, il n'y a pas eu de progrès depuis 1928.

Le chiffre d'affaires par sociétaire est resté à peu près au même niveau qu'en 1928. Si l'on remarque que le chiffre d'affaires moyen effectif par sociétaire n'est que 1.541 francs pour 1936 pour l'ensemble de ces coopératives alors que le chiffre moyen atteint par l'une de ces sociétés est 2.147 francs et si l'on songe à la diminution du nombre de sociétaires par succursale, on conviendra que les coopératives n'ont pas poursuivi de façon très active le développement de chacune de leurs succursales. Leur résistance à la crise n'en est peut-être que plus flatteuse. Cependant, de résistance leur attitude aurait pu devenir conquête si un effort plus énergique avait été réalisé pour accroître le rayonnement de chaque succursale. Mais, si cette forme de développement n'est pas la caractéristique de cette période, on sera du moins d'accord pour penser que la multiplication du nombre des succursales a été considérable. On verra maintenant les répercussions financières de cette politique.

§ 2. — EVOLUTION FINANCIÈRE DES GRANDES COOPÉRATIVES
DE 1928 A 1933.

La défaillance de la Banque des Coopératives, survenue en 1934, a eu son contre-coup sur les coopératives, qui ont suivi successivement deux politiques. Nous étudierons ici la première période, celle de 1928 à 1933 qui a précédé la défaillance de la B. C. F.

M. Gaussel a publié dans la Revue des Etudes Coopératives (avril-juin 1935) un article sur le financement des coopératives, où il suit 22 grandes coopératives pendant la période 1928-1933. Cet article est à la base des lignes qui vont suivre.

Un bon nombre des 22 coopératives en question font partie du groupe de 21 coopératives que nous avons étudié dans le paragraphe précédent pour en suivre l'évolution commerciale. On peut considérer par conséquent les deux groupes de coopératives comme tout à fait comparables.

Besoins et ressources en capitaux de 1928 à 1933.

Nous reproduisons les chiffres de M. Gaussel obtenus par le dépouillement des bilans et qui indiquent la situation de l'ensemble des 22 coopératives fin 1928 et fin 1933. Il s'agit donc de totaux où se confondent les positions plus ou moins favorables des sociétés et où certaines situations bonnes améliorent telles autres situations qui le sont moins. Toutes les appréciations que nous pourrons porter seront des appréciations moyennes impliquant le meilleur et le pire, il faudra s'en souvenir.

*Situation financière de 22 sociétés coopératives
fin 1928 et fin 1933.*

	1928	1933	Différence en plus	% en plus
Maisons de vente ..	2.335	4.061	1.726	73,9 %
Sociétaires	543.675	851.810	308.135	56,6 %
Chiffre d'affaires ..	1.011.526.000	1.459.269.000	447.743.000	44,2 %
Capital souscrit ...	65.927.000	103.732.000	37.805.000	57,3 %

	1928	1933	Différence en plus	% en plus
Capital versé	55.494.000	88.967.000	33.473.000	60,3 %
Réserves	34.136.000	71.693.000	37.557.000	110 %
Cap. emprunté ex- cepté dép. d'ép. .	142.534.000	327.277.000	184.743.000	129,6 %
Dépôts d'épargne tot.	84.685.000	118.003.000	33.318.000	39,3 %
Dépôts d'ép. utilisés	52.695.000	67.728.000	15.033.000	28,5 %
Excédent	54.358.000	84.848.000	30.490.000	56 %
Ristourne	35.387.000	54.328.000	18.941.000	53,5 %
Marchandises en stock	195.086.000	263.492.000	68.406.000	35 %
Terrains et Im- meubles	138.245.000	374.355.000	236.110.000	170,7 %
Immobilisat. nettes	92.473.000	266.220.000	173.747.000	187,8 %

Nous observons au premier abord que les chiffres concernant l'activité commerciale des coopératives — nous entendons par là le nombre des maisons de vente, le nombre des sociétaires et le chiffre d'affaires — subissent entre 1928 et 1933 un accroissement très important et parallèle à l'expansion que nous avons observée pour les 21 précédentes coopératives. En 5 ans le nombre des succursales a augmenté de 73,9 %. Cette expansion commerciale exceptionnelle qui caractérise pour les coopératives la période 1928-1933 ne s'est pas faite sans capitaux. L'objet de ce paragraphe sera justement de nous indiquer la quantité et la qualité de ces capitaux.

Les capitaux ont été nécessaires pour l'installation des succursales, la construction ou l'agrandissement des entrepôts et pour l'augmentation des stocks de marchandises. En faisant la différence entre les chiffres de 1933 et ceux de 1928 pour les immobilisations et les marchandises, nous obtiendrons la somme des besoins en capitaux de cette période.

	Terrains, immeubles matériel		Marchandises	Total
Fin 1933	374.000.000	263.000.000	637.000.000	
Fin 1928	138.000.000	195.000.000	333.000.000	
Différence en plus	236.000.000	68.000.000	304.000.000	

Soit au total 300 millions en chiffres ronds qui ont été investis par ces sociétés en 5 ans. On remarque que les immobilisations ont été augmentées en 5 ans de 170 %. On voit par ce pourcentage l'effort considérable des coopératives pour développer leurs entreprises. Les stocks ont augmenté de 35 %. C'est un chiffre faible si l'on tient compte que les succursales ont augmenté de 74 %. Il s'explique par la baisse des prix de gros.

En face de ces besoins en capitaux quelles ont été les ressources en capitaux des coopératives ?

Ces ressources sont constituées par :

1°) l'augmentation du capital versé;

2°) l'augmentation des réserves et des amortissements qui proviennent des sommes prélevées sur les bénéfices. On obtient le chiffre des amortissements en faisant la différence entre le chiffre des immobilisations pures et simples et celui des immobilisations nettes;

3°) l'augmentation des capitaux empruntés auxquels viennent s'ajouter les dépôts d'épargne utilisés.

En procédant comme plus haut par différence, les ressources nouvelles de la période 1928-1933 s'établissent ainsi :

(en millions de francs)						
Années	Capital versé	Réserves	Amortissements	Capital emprunté	Dépôts d'épargne utilisés	Total
Fin 1933	89	71	374—266=108	327	67	662
Fin 1928	55	34	138— 92= 46	142	52	329
	34	37		62 185	15	333

La différence entre les 333 millions de capitaux neufs et les 300 millions d'investissements peut s'expliquer par des souscriptions de titres et par une amélioration de la trésorerie.

Les capitaux propres qui comprennent le capital versé, les réserves et les amortissements ont augmenté de 133 millions tandis que les capitaux d'emprunt ont augmenté de 200 millions. En d'autres termes les coopératives ont utilisé environ 40 % de capitaux propres et 60 % de capi-

taux empruntés pour leurs besoins pendant la période 1928-1933.

Evolution de la structure financière des coopératives de 1928 à 1933. Rendement des capitaux. — Quelles ont été sur la structure financière des sociétés les conséquences de l'augmentation des immobilisations et de celle des capitaux propres et empruntés que nous venons de chiffrer, c'est ce qu'on va voir grâce au tableau ci-dessous. On y trouvera une série d'indications, notamment les pourcentages de certains éléments du bilan par rapport au chiffre d'affaires et par rapport aux capitaux propres pour les années 1928 et 1933. On verra également les renseignements qu'on en peut tirer sur le rendement des coopératives en 1933 par rapport à 1928.

Pourcentages relatifs aux 22 coopératives.

	1928	1933
% du capital versé par rapport au chiffre d'affaires (ch. d'aff. = 100)	5,4	6,0
% des capitaux propres ¹ par rapport au chiffre d'affaires (ch. d'aff. = 100)	8,7	11,0
% des capitaux propres et empruntés par rapp. au chiff. d'aff. (ch. d'aff. = 100)	28,1	38,0
% des capitaux empruntés par rapport aux capitaux propres (cap. pr. = 100)	217	247
% de l'excédent par rapport au chiffre d'affaires (ch. d'aff. = 100)	5,3	5,8
% des ristournes par rapport au chiffre d'affaires (ch. d'aff. = 100)	3,5	3,7
% des ristournes par rapport au capital versé (cap. versé = 100)	63	61
Nombre de fois où les stocks se renouvellent dans l'année ($\frac{\text{ch. d'aff.}}{\text{stocks}}$)	5,1	5,5
% des immobilisations nettes par rapport au capitaux propres (cap. propres = 100)	103	165
% des immobilisations nettes par rapport au ch. d'affaires (ch. d'aff. = 100)	9,1	18,2

(1) Les capitaux propres comprennent le capital versé et les réserves.

Avant de tirer les conclusions qui découlent de ce tableau, il faut se souvenir que le chiffre d'affaires de 1933 est inférieur à ce qu'il aurait été si les prix n'avaient pas baissé. Les pourcentages par rapport au chiffre d'affaires seront donc influencés par cette baisse indépendante de la politique des sociétés, et de ce fait les indications qu'ils donneront ne reflèteront qu'imparfaitement les résultats de cette politique. Cependant il n'en reste pas moins que le chiffre d'affaires constitue pour les sociétés une donnée réelle avec laquelle et avec les fluctuations de laquelle elles doivent compter. On ne saurait juger une société en l'isolant de son chiffre d'affaires et en la jugeant par rapport à un chiffre d'affaires passé et par conséquent désormais fictif. Les fluctuations des prix pendant la période en question étaient dans une certaine mesure prévisibles; on ne peut donc considérer les sociétés comme complètement désarmées devant elles et irresponsables si elles ne les ont pas prévues. C'est justement à les prévoir que sert la conjoncture économique.

Ces remarques préliminaires faites, nous passons à l'examen détaillé de notre tableau. Les renseignements qu'on peut tirer de son analyse nous donnent deux sortes d'indications : les unes sont relatives à la structure financière des 22 coopératives, les autres sont relatives au rendement de leurs capitaux.

A. Structure financière.

Le pourcentage du capital versé ainsi que celui des capitaux propres par rapport au chiffre d'affaires a légèrement augmenté. C'est là un signe de renforcement de la situation financière.

Par contre le pourcentage des capitaux empruntés par rapport aux capitaux propres est en hausse passant de 217 % en 1928 à 247 % en 1933, ce qui indique une situation moins bonne. Nous voyons que les capitaux empruntés jouaient déjà en 1928 un rôle bien important dans le financement des coopératives.

Parallèlement à cette augmentation des capitaux em-

pruntés, on remarque la très forte hausse des immobilisations nettes par rapport aux capitaux propres; le pourcentage passe de 103 % à 165 %. Les immobilisations nettes dépassent largement le chiffre des capitaux propres. C'est un des résultats, et celui-là fâcheux, de la politique de développement.

De ces différents indices que conclure sur la structure financière des coopératives en 1933 par rapport à 1928 ? Le progrès réalisé avec les capitaux propres ne suffit pas à compenser les effets de la politique de développement, d'autant plus que ce progrès s'explique sans doute surtout par la baisse du chiffre d'affaires. Ce qu'il faut retenir de cet examen, c'est l'alourdissement de l'endettement et des immobilisations. Le développement intensif des coopératives a été payé par un affaiblissement de leur structure financière.

B. Rendement des capitaux.

Il est extrêmement difficile de connaître le rendement des capitaux d'une entreprise, avons-nous dit. Trop d'éléments interviennent sur lesquels on n'a pas d'indications. Pour ce qui concerne les coopératives, nous ne sommes pas en mesure de porter un jugement définitif sur le rendement de leurs capitaux et plus particulièrement sur les conséquences de la politique de développement suivie de 1928 à 1933 sur celui-ci. Nous ne savons pas, par exemple, dans quelle mesure l'extension du nombre de leurs succursales et l'extension consécutive de leur chiffre d'affaires a pu diminuer la charge des frais communs. Nous ne pouvons qu'en nous limiter à quelques aspects particuliers de ce rendement et voir dans quel sens ils ont évolué. C'est à quoi nous sert le tableau de pourcentages.

Le pourcentage des capitaux propres et empruntés par rapport au chiffre d'affaires a augmenté, passant de 28,1 % en 1928 à 38 % en 1933, ce qui signifie en d'autres termes que la gestion des capitaux est moins économique.

Le pourcentage de l'exédent et celui des ristournes par rapport au chiffre d'affaires ont légèrement augmenté. Il

est difficile d'en tirer une indication sur le rendement, puisque ces résultats dépendent dans une large mesure de la politique des prix.

Deux autres pourcentages sont plus intéressants, mais ils nous donnent des indications contradictoires. C'est d'une part la vitesse de renouvellement des stocks dans l'année, c'est-à-dire le rapport du chiffre d'affaires et des stocks, qui s'est améliorée en passant de 5,1 à 5,5. On sait l'importance de ce facteur sur la gestion d'une entreprise. Plus les marchandises se renouvellent, moins elles exigent de capitaux, moins elles exigent de place, moins elles risquent de se détériorer ou de passer de mode, moins elles exigent de frais d'entretien.

Par contre le pourcentage des immobilisations par rapport au chiffre d'affaires a doublé, ce qui indique un rendement moins bon (9,1 % en 1928 et 18,2 % en 1933). Les immobilisations ne sont pas gratuites, elles ont été payées avec des capitaux qui doivent être rémunérés si elles sont deux fois plus lourdes pour un même chiffre d'affaires, on conçoit que les frais généraux, à cet égard tout au moins, en supportent la conséquence. Ce dernier indice est, pensons-nous, le plus important de tous ceux que nous venons de commenter à propos du rendement des capitaux. Certes, la hausse de ce pourcentage est due en partie à la baisse des prix qui a diminué d'autant le chiffre d'affaires. Mais elle ne suffit pas à justifier une hausse du simple au double du pourcentage des immobilisations. Cette hausse est la conséquence de l'extension des coopératives. Quels que soient les autres avantages éventuels de cette politique des coopératives sur leur rendement, il est incontestable que, pour ce qui concerne leurs immobilisations tout au moins, leur rendement est inférieur en 1933 à ce qu'il était en 1928.

Caractères des capitaux empruntés par les coopératives.

Nous ne nous sommes préoccupés jusqu'à présent que de l'ensemble des capitaux empruntés. Il convient de les

analyser. On sait l'intérêt qu'il y a à distinguer notamment les capitaux à long terme et les capitaux à court terme. De la date de leur échéance dépend la destination qu'on leur donne. Ainsi des capitaux à long terme dont le remboursement est à une date lointaine peuvent être investis sans grand inconvénient en immobilisations, tandis, que des capitaux à court terme qui doivent être remboursés prochainement ne peuvent être investis qu'en marchandises dont on retrouvera la valeur en espèces dès la vente.

Les capitaux empruntés par les coopératives en 1933 se classent sous les rubriques suivantes :

- a) dépôts d'épargne,
- b) Banque des Coopératives,
- c) fournisseurs,
- d) obligations,
- e) créiteurs divers.

a) *Les dépôts d'épargne.*

Un certain nombre de coopératives ont créé des « Caisses d'économies » où leurs sociétaires peuvent déposer leurs épargnes. Ils reçoivent un intérêt égal ou supérieur à celui des Caisses d'épargne. Ces dépôts sont à vue ou à préavis; dans ce dernier cas l'intérêt est un peu supérieur.

Ces capitaux sont très instables étant donné la facilité avec laquelle ils peuvent être retirés. Leur accumulation est trompeuse. Certaines circonstances peuvent provoquer subitement des retraits massifs. A cause de leur instabilité nous les assimilons à des capitaux à court terme. Si l'on se reporte au tableau de la p. 35 qui est reproduit d'après l'article précité de M. Gaussel, on remarquera que l'on a distingué les dépôts d'épargne totaux et les dépôts d'épargne utilisés. L'explication est la suivante : certaines coopératives pour faire face aux retraits éventuels des dépôts gardent une partie importante de ceux-ci sous forme très liquide (dépôts en banque, valeurs négo-

ciables) : ce sont les dépôts non utilisés. Les dépôts utilisés sont au contraire ceux qui servent au financement des coopératives. On comprend dans ces conditions qu'on n'ait compté parmi les capitaux empruntés que les dépôts utilisés et non pas ceux qui restent sans emploi dans l'entreprise et qui se retrouvent intégralement dans ses caisses ou son portefeuille.

b) *La Banque des Coopératives.*

La Banque des Coopératives, dont nous parlons au passé puisqu'elle est en liquidation depuis 1934, était une caisse d'épargne à l'usage de tous les coopérateurs; elle avait des succursales propres, et de nombreuses coopératives jouaient le rôle de correspondants en se chargeant pour elle de recevoir et de rembourser les dépôts. Le mécanisme de la B. C. F. était très schématiquement le suivant : elle accumulait les épargnes des coopérateurs et les replaçait en crédits aux coopératives. Nous empruntons ces lignes qui définissent le rôle de la B. C. F. à un article paru dans *l'Etat moderne* de février 1932¹ et dont l'auteur n'était autre que l'administrateur-délégué de la Banque des Coopératives : « La Banque des Coopératives accepte les dépôts à vue ou à terme de 1, 2 ou 5 ans. De plus, elle se charge de procurer aux sociétés coopératives qui en ont besoin des capitaux de crédit à plus long terme en facilitant les placements d'obligations des sociétés coopératives.

« Avec les dépôts à vue, elle offre aux sociétés des facilités de caisse de très courte durée et procure du crédit aux fournisseurs des sociétés coopératives (particulièrement leur organisme de gros et de production) en escomptant les traites tirées sur les sociétés. Avec ses dépôts à terme, elle fait aux sociétés coopératives des avances pour leur permettre la constitution du stock de marchandises et du matériel rapidement amortissable. Grâce au placement des obligations coopératives elle permet aux

(1) Cité par M. TEINTURIER, p. 75 et suiv.

sociétés de construire leurs entrepôts et d'installer leurs magasins de vente... ».

Comme on le comprend, puisque l'échéance maximum des dépôts était 5 ans et qu'une bonne partie des dépôts étaient à vue, et comme il ressort des explications de l'administrateur-délégué reproduites ci-dessus, les crédits accordés par la B. C. F. ne pouvaient être qu'à court terme.

c) *Les Fournisseurs.*

Les fournisseurs accordent facilement des crédits à leurs clients sous forme de traites qu'ils tirent sur eux généralement à une échéance de 90 jours et à un taux légèrement supérieur à celui que les banques leur demandent pour l'escompte de ces mêmes effets. Il s'agit donc d'un taux de 1 à 2 % supérieur au taux d'escompte de la Banque de France. Ce sont des crédits à court terme peu onéreux.

Parmi les fournisseurs des coopératives, l'un des plus importants est le M. D. G. En dehors du M. D. G. et de quelques cas particuliers, les fournisseurs sont étrangers au Mouvement coopératif. Il est donc prudent pour les coopératives de ne pas se rendre trop dépendantes de cette sorte de crédit qui risquerait de les mettre à la merci de leurs fournisseurs.

d) *Obligations.*

Les obligations sont les seuls capitaux empruntés à long terme par les coopératives, terme qui va parfois jusqu'à 25 ans. Les déposants dans les caisses d'économie ou à la B. C. F. se voient solliciter de souscrire à ces obligations qui leur rapporteront un intérêt supérieur à celui des dépôts d'épargne. L'intérêt généralement alloué à ces obligations était de 5 ou 5 ½ %. Naturellement il varie avec les conditions du marché et le crédit de la Société émettrice. La B. C. F. facilitait grandement l'émission de ces obligations car elle pouvait s'adresser à un très grand nombre d'épargnants et, dépassant le cercle étroit de la

coopérative, elle constituait en quelque sorte un marché national ouvert à tous les coopérateurs. Les obligations coopératives avaient cette raison d'attrait qu'elles étaient négociables au pair. En effet, elles n'étaient pas introduites en Bourse, mais chaque négociation se faisait par l'intermédiaire de la B. C. F. qui concentrait les offres et les demandes de titres et les équilibrait. En période normale, quand rien ne suscitait une offre et une demande excessive, cet équilibre était assez facilement réalisable et c'est ainsi que les vendeurs étaient assurés de recevoir toujours la valeur nominale de leurs titres. Il est certain qu'en période de crise et de méfiance à l'égard des sociétés débitrices cette parité ne pouvait être maintenue. On était alors dans l'alternative ou de faire jouer la loi de l'offre et de la demande ou de fermer le marché. C'est aussi ce qui s'est produit depuis la défaillance de la B. C. F. Les négociations d'obligations ont été interrompues au lieu d'être reprises par quelque autre organisme central du Mouvement coopératif.

e) *Les créditeurs divers.*

Entre dans cette catégorie tout ce qui n'a pas trouvé sa place sous les autres rubriques. Il s'agit notamment de provisions en vue de frais à payer qui appartiennent à l'exercice clôturé ou de sommes se rapportant aux exercices précédents et destinées à des usages qui sortent de la simple exploitation tels que les œuvres sociales ou les caisses de retraites.

Parmi ces différents éléments qui composent le poste « créditeurs divers », il en est qui sont à court terme et d'autres qui sont à un terme plus long. Aussi les coopératives ont-elles souvent à leur bilan deux postes « créditeurs divers », l'un qui figure parmi les capitaux à long terme et l'autre parmi les capitaux à court terme.

Evolution des capitaux empruntés. Liquidité : aspect global.

Nous avons déjà vu que les capitaux empruntés avaient augmenté au cours de la période 1929-1933. Selon les renseignements puisés toujours dans l'article de M. Gaussel, ceux qui ont été empruntés au cours de la période 1928-1933 se répartissent ainsi :

Banque des Coopératives	50 millions
Dépôts d'épargne	15 —
Fournisseurs	56 —
Obligations	55 —
Créditeurs divers	23 —
199 millions	

Et la physionomie du capital emprunté a évolué dans sa composition de la façon suivante :

	1928	1933
Banque des Coopératives	30,5 %	28 %
Dépôts d'épargne utilisés	26 %	17 %
Fournisseurs	23 %	27 %
Obligations	proportion insignifiante	11,5 %
Créditeurs divers (par différence).	20 %	13,5 %
	100 %	100 %

On remarque de 1928 à 1933 l'importance décroissante des dépôts d'épargne et l'importance croissante des obligations dont le rôle était nul en 1928. On se félicite de cette évolution qui témoigne d'un meilleur financement. Les dépôts d'épargne sont des capitaux fugitifs, tandis que les obligations sont des capitaux à long terme: il y a tout intérêt à développer le rôle des derniers au détriment des premiers. On remarque aussi l'importance plus grande du financement par le crédit des fournisseurs.

Cependant nos observations ne sauraient s'arrêter là.

Il convient d'examiner de quelle façon le problème de la liquidité a été résolu en 1928 et en 1933. En d'autres termes il s'agit de savoir quelles sont les valeurs de l'actif qui correspondent au passif exigible à plus ou moins court terme. Suivant que les valeurs facilement réalisables de l'actif seront plus ou moins importantes par rapport à ce passif, on décidera de la plus ou moins bonne liquidité des coopératives.

On distingue trois catégories principales d'emplois des capitaux suivant leur degré de liquidité :

1. les disponibilités de 1^{er} rang qui comprennent la trésorerie et les valeurs mobilières négociables;

2. les disponibilités de second rang qui comprennent les marchandises et le poste « débiteurs » qui sont réalisables mais moins facilement que les disponibilités de 1^{er} rang;

3. les immobilisations qui sont très difficilement réalisables.

Nous n'avons pas de renseignements sur la trésorerie et le poste « débiteurs » des 22 coopératives en 1928 et 1933. Malgré cette lacune, les chiffres du tableau de la page 35 nous permettent d'établir approximativement la situation de l'ensemble des 22 coopératives à ces dates et de nous faire une idée suffisante de leur liquidité.

Situation approximative fin 1928
(en millions).

<i>Actif</i>		<i>Passif</i>	
Immobilisations nettes.	92	Capitaux propres (56+34)	90
Marchandises	195	Capitaux empruntés	142
Dépôts d'épargne non utilisés	32	Dépôts d'épargne totaux	85
		} 227	

Les immobilisations nettes sont d'un montant à peine supérieur aux capitaux propres. C'est dire qu'elles n'ont pas été payées par les capitaux empruntés. Inversement,

les capitaux empruntés sont d'un montant à peu près égal aux valeurs disponibles et réalisables. Il semble donc que la liquidité soit théoriquement acceptable. On se souviendra cependant que la grande majorité des capitaux empruntés sont à court terme.

Situation approximative fin 1933
(en millions).

<i>Actif</i>		<i>Passif</i>	
Immobilisations nettes.	266	Capitaux propres	
		(89+72)	161
Marchandises	263	Capitaux empruntés ..	327
Dépôts d'épargne non		Dépôts d'épargne to-	
utilisés	50	taux	118

En 1933, les immobilisations nettes dépassent de 105 millions les capitaux propres, c'est dire que pour la même somme elles sont la contre partie des capitaux empruntés. Cette situation implique une liquidité faible. Cependant, il est nécessaire de faire deux observations qui atténuent cette appréciation sévère. En premier lieu, le montant des emprunts obligataires à long terme est de 55 millions. En second lieu, nous basant sur les chiffres du paragraphe suivant valables pour 20 coopératives, nous pouvons évaluer à 45 millions le montant du poste « crédi-teurs divers » qui peut être considéré comme à long ou moyen terme. Il y a donc en tout environ 105 millions de capitaux à plus ou moins long terme, soit la même somme que celle qui a été investie en immobilisations. Quant aux capitaux à court terme, ils ont une contre-partie égale dans les valeurs disponibles et réalisables. La liquidité est donc théoriquement réalisée mais sans marge de sécurité. Il s'agit d'une liquidité de justesse comme en 1928. Cependant la situation financière des coopératives en 1933 est plus faible qu'en 1928 en raison d'un endettement plus lourd, consécutif à leur politique d'expansion. Si cet endettement n'a pas eu son contre-coup immédiat sur la liquidité des coopératives, c'est grâce à l'intervention des

capitaux à long terme et en particulier grâce aux obligations.

Aspects particuliers de la liquidité.

Nous sommes restés jusqu'à présent pour l'examen de la liquidité des coopératives sur un plan théorique puisque nous avons commenté la situation d'une coopérative fictive que serait l'ensemble de 22 coopératives réelles. Notre conclusion a été que la liquidité de cette société fictive était juste suffisante en 1928 et en 1933. Si maintenant nous abandonnons l'étude de cette société pour aborder quelques cas particuliers, on conçoit que nos conclusions soient un peu différentes. Lorsqu'on étudie la situation globale des sociétés, leurs situations respectives se confondent et le résultat donne une impression moyenne. La liquidité était juste acceptable pour cet ensemble, c'est dire que quelques sociétés ont une liquidité satisfaisante et d'autres en ont une insuffisante. C'est aussi ce que nous indiquent les quelques observations qui vont suivre.

En premier lieu, nous croyons bon de préciser que la forte proportion des dépôts d'épargne non utilisés par rapport aux dépôts d'épargne totaux (38 % en 1928 et 43 % en 1933) ne doit pas faire illusion parce qu'elle est surtout le fait de quelques sociétés qui ont une caisse d'économie particulièrement puissante et qui la gère avec grande prudence. D'autres sociétés qui ont moins le sens des responsabilités parce que leur caisse d'économie est beaucoup moins importante, la gère avec moins de sagesse et utilisent à peu près intégralement leurs dépôts à leur financement.

En second lieu, nous indiquons quelques chiffres relatifs à certaines sociétés qui ont en 1933 une situation spécialement faible. On se souvient que pour l'ensemble des coopératives, le pourcentage des capitaux empruntés par rapport aux capitaux propres représentait 247 % en 1933. Nous avons relevé les pourcentages suivants pour quelques sociétés : 360 %, 470 %, 570 %, et 720 %. Pour ce qui

concerne le pourcentage des immobilisations nettes par rapport aux capitaux propres qui atteignait pour l'ensemble 165 % en 1933, on a relevé parmi les chiffres les plus mauvais, 250 %, 370 % et 440 %. Certes, ces mauvaises situations sont compensées par de meilleures. C'est ainsi qu'une société a seulement par rapport à ses capitaux propres 79 % de capitaux empruntés et 54 % d'immobilisations nettes. On conçoit que les sociétés qui ont de mauvais coefficients, ne sauraient avoir qu'une liquidité faible.

On sait que la Banque des Coopératives a dû fermer ses guichets en avril 1934. Sans aborder ici toutes les questions que soulève ce triste événement, on voudrait approfondir le rôle que jouait la B. C. F. dans le financement des coopératives à la fin de 1933, c'est-à-dire à la veille de sa défaillance. La question à laquelle nous voulons répondre est la suivante : les avances consenties par la B. C. F. étaient-elles maintenues liquides par les coopératives ? Il y avait un double intérêt à ce que ces avances fussent liquides. La B. C. F. dont les capitaux provenaient de dépôts d'épargne ne pouvait accorder que des crédits à court terme. Il était donc nécessaire que les coopératives fussent en mesure de rembourser facilement ces crédits. D'autre part, pour les coopératives elles-mêmes, il était important que le financement par la B. C. F. pût facilement être suppléé par quelque autre, au cas où celle-ci viendrait à se dérober.

On peut faire une première remarque. Depuis la fondation de la B. C. F., un certain nombre de coopératives avaient transféré leur caisse d'économie à cette banque et n'étaient désormais plus que correspondantes de la B. C. F. C'était aussi ces mêmes sociétés qui faisaient le plus appel à ses facilités de crédit. Cette solution qui avait l'avantage de dissocier la gestion des entreprises coopératives de la gestion des dépôts, avait par contre cet inconvénient de supprimer une source de capitaux. Au cas, qui s'est produit, de la défaillance de la B. C. F., les coopératives n'ont pas eu la possibilité de s'appuyer sur leur caisse d'économie, qui n'existait plus. A cet égard, les sociétés.

qui avaient gardé leur caisse d'économie, étaient plus solides puisqu'elles bénéficiaient à la fois de celle-ci et de la B. C. F.

Si l'on étudie maintenant la répartition des crédits de la B. C. F., on constate qu'elle est assez défectueuse. Sur 20 coopératives importantes, la moitié n'ont pas fait appel aux facilités de la Banque. Quant aux autres, pour un certain nombre d'entre elles tout au moins, les avances consenties sont considérables. On a relevé les chiffres suivants : 8 millions, 20 millions, 40 millions. Ces chiffres viennent s'ajouter à un passif souvent déjà lourd et en fait les sociétés les plus faibles au point de vue financier sont aussi celles qui ont bénéficié le plus généreusement des crédits B. C. F. Par contre, la plupart des sociétés qui n'en ont pas bénéficié ont une bonne situation financière. Dans ces conditions, notre conclusion est nette : les crédits B. C. F. étaient faiblement liquides, ils étaient répartis sur un petit nombre de sociétés et pour des montants trop élevés. Et cette conclusion pose elle-même une question : la B. C. F. n'a-t-elle pas desservi les coopératives en favorisant une politique d'expansion disproportionnée avec leurs moyens ? Ce qui pourrait nous le faire croire, c'est que les coopératives les plus fortes sont justement celles qui ont le moins usé des facilités de la B. C. F.

Que faut-il finalement conclure sur la liquidité des coopératives en 1928 et en 1933 ? Liquidité globale satisfaisante en 1928, liquidité globale plus difficile en 1933, mais facilitée par la présence de capitaux à long terme, liquidité de quelques sociétés tout à fait insuffisante en 1933, tel est le bilan de notre examen.

*
**

Nous avons terminé l'étude de l'évolution financière de 22 coopératives pendant la période 1928-1933. On peut résumer les caractéristiques de cette période de la façon suivante : la multiplication des succursales s'est faite pa-

rallèlement à un affaiblissement de la structure financière. D'autre part, les indications fragmentaires que l'on possède sur le rendement des capitaux sont défavorables. Enfin la liquidité des capitaux est fragile.

§ 3. — EVOLUTION FINANCIÈRE DES GRANDES COOPÉRATIVES DE 1933 A 1936.

Conséquences de la défaillance de la B. C. F.

La Banque des Coopératives, dans l'incapacité de faire face à un afflux de demandes de retraits des dépôts a dû fermer ses guichets le 23 avril 1934. Nous étudierons dans un chapitre ultérieur l'enseignement qu'il faut tirer de cet événement malheureux. Il nous suffit de dire ici quelles ont été pour les coopératives les conséquences immédiates de la défaillance de la B. C. F.

La cessation de paiement de la B. C. F. a été suivie d'un concordat aux termes duquel la Banque s'est engagée à rembourser intégralement en 15 ans ses créanciers et à leur allouer un intérêt de 2,50 % sur leurs créances. Les coopératives, outre l'obligation où elles se sont trouvées de rembourser dans le même temps à la banque des crédits dont elles avaient bénéficié et de libérer les actions qu'elles avaient souscrites, ont accepté volontairement de supporter une contribution de 0,30 % sur leur chiffre d'affaires annuel qui permettra à la Banque de combler les pertes causées par ses mauvaises créances. A côté de ces charges nouvelles, la défaillance de la Banque a eu une autre conséquence pour les coopératives; désormais elles n'ont plus un organisme bancaire spécial à leur disposition; elles ne pourront faire appel qu'aux banques ordinaires. A ces conséquences pratiques s'ajoutent celles d'ordre psychologique. D'une part, les déposants des

caisses d'économie des coopératives ont pu à un moment donné être influencés par la panique des déposants de la B. C. F. D'autre part, les dirigeants coopérateurs eux-mêmes ont pu mettre en doute la vitalité du Mouvement coopératif. On comprend bien en effet que la question de l'avenir du Mouvement coopératif se posait.

C'est à cette dernière préoccupation que répondait l'article de M. Gaussel, administrateur-délégué du M. D. G., article écrit peu de mois après la défaillance de la B. C. F. pour l'usage de la Section financière d'Echange d'Expériences et publié plus tard dans la Revue des Etudes Coopératives (Avril-Juin 1935). Voici en quels termes très larges M. Gaussel posait le problème : « En Mai 1934, au lendemain de la défaillance tragique de la Banque des Coopératives, on a pu craindre un instant que le sort du Mouvement coopératif ne fut dans notre pays irrémédiablement compromis. Le redressement remarquable des organisations coopératives, aussi bien des sociétés elles-mêmes que des organisations centrales et de la Banque qui a obtenu un concordat de ses créanciers dans des conditions exemplaires — a montré déjà que ces craintes n'étaient point fondées. Il n'en demeure pas moins qu'on peut se demander encore si, en l'absence d'un apport appréciable de nouveaux capitaux prêtés, les coopératives de consommation qui ont, dans le passé, fait un si large appel à l'épargne, pourront facilement poursuivre leur marche en avant, voire maintenir leur activité. En d'autres termes, leur accumulation de capitaux propres suffit-elle à assurer leur développement ? De la réponse à cette question dépend, dans une large part, l'avenir du Mouvement coopératif français. »

La réponse de M. Gaussel, est appuyée sur les chiffres de l'évolution financière des coopératives de 1929 à 1933 que nous avons commentés dans le paragraphe précédent.

(1) « On fera au préalable toutes les réserves d'usage. Une anticipation reposant sur l'examen du passé ne vaut que « toutes choses égales ». Nous nous placerons dans cette hypothèse ». (article précité, Revue des Etudes Coopératives, Avril-Juin 1935, p. 261).

Partant de ces chiffres et se plaçant dans l'hypothèse du statut quo, où toutes choses demeureraient égales, il croit pouvoir conclure sans aucun optimisme exagéré, qu'une politique d'auto-financement et de remboursement des emprunts est possible pour les coopératives grâce à un ralentissement de leur développement. Nous aurons l'occasion de confronter le pronostic de M. Gaussel avec les faits. Le problème que M. Gaussel a tenté de résoudre est aussi celui qui fait l'objet de toute notre étude. Les termes en sont un peu différents parce que nous l'étudions 3 ans plus tard que lui, mais il s'agit bien encore essentiellement de l'avenir financier des coopératives.

Etude de 20 grandes coopératives.

Nous avons étudié pour la période 1928-1933 le financement de 22 grandes coopératives. Pour la période 1933-1936, nous étudierons le financement de 20 grandes coopératives qui constituent un ensemble très comparable au précédent, puisque la plupart des sociétés sont communes aux deux groupes. Ce sont ces mêmes 20 sociétés qui nous ont servi pour l'établissement du graphique de l'évolution commerciale des coopératives. On notera que ces 20 sociétés, à la suite d'une fusion en 1933 ont été réduites à 19. De précédentes fusions avaient déjà ramené leur nombre de 22 en 1928 à 20 en 1933.

Nous plaçons en tête de ce chapitre deux tableaux qui contiennent les chiffres importants relatifs à l'évolution commerciale et financière de ces coopératives. Ces tableaux serviront de base à notre étude.

Besoins et ressources en capitaux de 1934 à 1936.

Après la secousse qu'a été pour les coopératives la défaillance de la B. C. F., secousse psychologique autant que financière, il était raisonnable pour les coopératives d'arrêter leur développement et de regrouper leurs forces. Désormais une source importante et particulièrement souple d'emprunts leur était fermée, il était nécessaire par conséquent de limiter leurs dépenses. C'est ce que préconisait, nous l'avons dit, M. Gausse. C'est aussi ce qu'ont fait les coopératives. Il suffit pour s'en rendre compte de se reporter au graphique de la page 28. Nous y voyons la courbe des succursales changer de direction très nettement à partir de 1934; elle est toujours orientée à la hausse, mais beaucoup plus modérément. Que l'on compare les deux orientations successives de cette courbe, celle de 1928 à 1933 et celle de 1934 à 1936, et l'on ne doutera pas qu'il y ait eu un changement délibéré de politique en 1934, la politique d'expansion faisant place à une politique de modération.

Quels ont été les besoins en capitaux des coopératives de 1934 à 1936 ? Nous les évaluons en procédant, comme antérieurement, par différence :

	(en milliers de francs)		
	1933	1936	Augmentation
Immobilisations	403.416	441.263 8.000	45.847
Marchandises	263.012	290.199	27.187
Libération actions B. C. F.	?	+ 3.000 (?)	3.000
Souscriptions (M. D. G., etc.)	?	+ 4.000 (?)	4.000
	666.428	746.462	80.034

On remarquera que nous avons ajouté 8 millions aux immobilisations de 1936. Il s'agit par là de compenser une dépréciation d'immeubles d'un montant égal qui a eu lieu à la suite de la fusion de deux sociétés. Cette dé-

préciation équivalait en somme à un amortissement et comme nous nous occupons ici des immobilisations pures et simples, avant amortissement, il convenait de l'annuler.

Nous avons également fait figurer parmi les besoins en capitaux un poste « libération actions B. C. F. » et un poste « souscriptions M. D. G., etc. ». Pour ce qui concerne les actions B. C. F., les coopératives sont tenues de les libérer intégralement en 15 ans. Au 31 décembre 1934, l'ensemble des 20 coopératives étaient débitrices à ce titre de 18 millions. On peut donc évaluer la libération intervenue jusqu'en 1936 à 3 millions. Quant au second poste, il représente les nouvelles souscriptions avec les versements qui leur correspondent. Le M. D. G. en particulier a augmenté son capital. Nous avons évalué les besoins en capitaux relatifs à ce poste à 4 millions.

En face de ces besoins, les ressources des coopératives se présentent comme suit :

	(en milliers de francs)		
	1933	1936	Augmentation
Capital versé	87.762	93.865	6.103
Réserves	72.323	83.243	10.920
Amortissements des immobi- lisations	134.652	{ 182.512 8.000	55.860
Amortissements Act. B. C. F.		3.000 (?)	3.000
Capitaux empruntés (ex- cepté dépôts d'épargne non utilisés	420.000	444.000	24.000
	714.737	814.620	99.883

Le chiffre des amortissements a été obtenu pour chacune des deux années en retranchant du chiffre des immobilisations pures et simples celui des immobilisations nettes. Au chiffre obtenu pour 1936 nous avons ajouté 8 millions qui, nous l'avons dit plus haut, correspondent à la dépréciation effectuée à la suite de la fusion de deux sociétés. A côté des amortissements relatifs aux im-

TABLEAU I. — Evolution financière de 20
(Les sommes sont donn

	Maisons de Vente	Sociétaires	Chiffre d'affaires	Capital souscrit	C apital versé	Réserves	Es
1933	3.941	853.633	1.471.287	101.198	87.762	72.323	
1934	4.027	889.835	1.430.987	103.804	89.416	74.789	
1935	4.098	916.554	1.342.723	107.576	91.978	79.223	
1936	4.162	946.862	1.459.758	109.767	93.865	83.243	

TABLEAU II. — Décomposition des exig
(en millie

	Dépôts d'épargne	Dépôts d'épar- gne utilisés	Obligations	Fournisseurs	Créditeurs vers(long e moyen terme
1933	113.682	70.000	61.001	111.904	45.379
1934	99.106	60.000	62.230	126.142	119.657
1935	92.326	50.000	57.241	117.173	117.530
1936	84.759	49.000	56.251	143.025	118.852

(1)-En 1933 et 1934 ces sociétés étaient au nombre de 20, une fus
a ramené leur nombre à 19 en 1935.

(2)-Les chiffres sont dus pour partie aux travaux de la Section
Financière d'échange d'expériences des Sociétés Coopératives
(siège au M.D.G.) et pour partie à nos travaux personnels. Ces
chiffres comportent une marge d'erreur, nous pensons faire bi
en avertissant le lecteur de ne pas les tenir pour absolument
rigoureux.

s Coopératives ⁽¹⁾ de 1931 à 1936 ⁽²⁾
(milliers de francs).

és ex- ôts s	Depôts d'épargne utilisés	Exigibilités totales excepté dép. d'épargne non utilisés	Excédents (3)	Ristour- nes	Marchan- dises	Immobili- lisa- tions	Immobili- sations nettes
	70.000	420.000	85.422	57.556	263.012	403.416	268.764
	60.000	422.000	79.571	53.344	233.040	429.751	273.866
	50.000	406.500	80.744	51.883	236.190	436.587	269.871
	49.000	444.000	90.708	56.263	290.195	441.263	258.751

es mêmes Sociétés de 1934 à 1936 ⁽⁴⁾
(ancs).

urteurs ivers rt terme	Exigibilités à long et moyen terme	Exigibilités totales à court terme	Exigibilités totales	Exigibilités court terme excepté dép. d'épargne non utilisées	Exigibilités totales excepté dép. d'épargne non uti- lisées
1.555	106.380	357.141	463.521	313.500	420.000
1.109	181.887	279.357	461.244	240.000	422.000
1.495	174.771	273.994	448.765	231.500	406.500
1.655	175.103	304.439	479.542	268.500	444.000

(3) - Les excédents comprennent en plus des sommes réparties aux so-
ciétaires celles qui resteront dans l'entreprise telles que
les amortissements et les réserves.

(4) - Nous nous sommes permis d'ajouter dans les exigibilités cer-
taines sommes dues pour des souscriptions à libérer lorsque
nous avons de bonnes raisons de penser que ces sommes n'avaient
pas été comptabilisées.

mobilisations, sont intervenus à partir de 1934 les amortissements relatifs aux actions de la Banque des Coopératives que nous avons évalués pour la période 1934-1936 à 3 millions. Les actions B. C. F. qui, à partir de la défaillance de la Banque ont perdu toute valeur, auraient dû en principe être amorties intégralement dès cette époque. Cependant les coopératives ont préféré opérer cet amortissement graduellement et en fait elles amortissent ces titres à peu près parallèlement à leur libération. C'est pourquoi nous avons évalué cet amortissement à 3 millions.

En résumé, les besoins des coopératives se sont élevés de 1934 à 1936 à 80 millions, tandis que leurs ressources ont atteint 100 millions. L'écart de 20 millions entre les ressources et les besoins, tels que nous les avons évalués, est assez considérable : il s'explique par une augmentation des autres postes de l'actif à côté des immobilisations et les stocks, comme notamment la trésorerie et les « débiteurs ». Il peut s'expliquer aussi par un certain flottement dans nos chiffres dû aux difficultés d'interprétation des bilans.

On peut faire une première remarque à propos de ces chiffres. Alors qu'en 5 ans, de 1929 à 1933, les besoins des 22 coopératives s'étaient élevés à 300 millions, pour les 20 coopératives, en 3 ans, de 1934 à 1936, ils ne sont plus que de 80 millions. Les deux groupes de coopératives étant presque semblables, on aurait eu à constater environ 180 millions de besoins en 3 ans si le rythme de développement de la période 1928-1933 avait été maintenu. On voit la différence et on juge par là le ralentissement que les coopératives ont imposé à leur développement depuis 1934.

Si maintenant nous jetons un coup d'œil rapide, en nous reportant au tableau I, sur l'évolution de ces besoins et de ces ressources au cours des 3 années 1934, 1935 et 1936 et non plus seulement entre les années extrêmes 1933 et 1936, nous sommes amenés à faire les observations suivantes :

1°) les immobilisations ont augmenté, mais à un rythme de plus en plus lent.

2°) les marchandises ont subi une forte baisse en 1934 qui s'est à peu près maintenue en 1935. Mais en 1936, les chiffres des stocks augmentent brusquement de plus de 50 millions par rapport à 1935. Que s'est-il passé ?

La baisse de 30 millions en 1934 s'explique par un effort considérable de la part des coopératives pour réduire leurs stocks et réaliser ainsi une économie de capitaux. Cette réduction des stocks date des premiers mois de 1934 et a été le résultat d'un mot d'ordre général parmi les coopératives pour procurer à la B. C. F. tous leurs fonds disponibles et pour diminuer leurs besoins de trésorerie. Elles ont été aidées dans cette réduction par la baisse des prix. En 1936, la hausse brusque des prix, consécutive aux lois sociales de juin 1936 et à la dévaluation de septembre, a obligé les coopératives à consacrer beaucoup plus de capitaux pour leurs stocks qui augmentent de 50 millions.

3°) Le capital versé et les réserves augmentent de façon assez uniforme.

4°) Les capitaux empruntés diminuent en 1935, mais augmentent en 1936 de 30 millions. C'est là l'effet de l'augmentation du chiffre des stocks.

La conclusion de ces observations, c'est qu'il a été possible de diminuer les capitaux empruntés dans les deux premières années, mais qu'en 1936 l'augmentation des stocks ou plus précisément la hausse des prix a provoqué un nouvel appel aux capitaux d'emprunt.

Comparaison des résultats et des prévisions.

Il ne sera pas sans intérêt de confronter l'évolution effective du financement des coopératives avec les prévisions faites en 1934 par M. Gausse¹. Nous présentons parallèlement les chiffres tels que nous les avons relevés

(1) Essai sur le financement des coopératives de consommation en France, par G. GAUSSEL. (Revue des Etudes coopératives, Avril-Juin 1935).

et ceux de M. Gaussel. On se souviendra que ces derniers sont relatifs au groupe de 22 coopératives et à la période 1934-1938.

Postes	(en millions)	
	Besoins effectifs 1934-1936	Besoins escomptés 1934-1938
Immobilisations	46	90
Marchandises (augment. des stocks)	27	0
Remb. emprunts	0	62
Souscriptions	3	15
Libération act. B. C. F.	4	
	80	167

Postes	(en millions)	
	Ressources effectives 1934-1936	Ressources escomptées 1934-1938
Capital versé	6	25
Réserves	11	40
Amortissements (dont amort. act. B. C. F.)	59	85
Marchandises (Réduc. des stocks)	0	30
Cap. empruntés	24	0
	100	180

Pour ce qui concerne les immobilisations d'abord, nous voyons que les sommes dépensées ne sont pas très loin de ce qui avait été prévu. 90 millions en 5 ans correspondent à 54 millions en 3 ans, or ce sont 45 millions qui ont été effectivement investis en immobilisations. La différence est faible et ne vaut guère d'être mentionnée, surtout si l'on considère qu'il y a eu des immobilisations invisibles pour quelques millions en plus des 8 millions qui ont été déjà décelés. Nous appelons « immobilisations invisibles » des immobilisations qui ne figurent pas à l'actif du bilan parce que le comptable les a compensées avec un montant égal d'amortissements. Cette compensation qui ne fausse en rien le bilan, puisque le

chiffre des immobilisations nettes (immobilisations — amortissements) n'est pas modifié, est une pratique suivie parfois par les comptables. On voit ainsi par exemple disparaître d'un bilan d'une année à l'autre le poste « frais de 1^{er} établissement » avec un montant égal d'amortissements. Mais cette méthode, si elle ne porte pas atteinte à l'exactitude du bilan, empêche de suivre parfaitement l'évolution des immobilisations. Compte tenu de ces immobilisations invisibles, leur total se trouve proche du chiffre de M. Gaussel. Comme on l'a observé un peu plus haut, ces chiffres traduisent une politique beaucoup plus modérée de la part des coopératives que celle qu'elles avaient suivie antérieurement. Elles ont adopté exactement la politique que préconisait M. Gaussel.

Poursuivons notre examen. La réduction des stocks, espérait M. Gaussel, permettrait de faire l'économie de 30 millions. C'est exactement le contraire qui s'est produit. Les marchandises ont englouti 27 millions de capitaux neufs. L'auteur des pronostics avait posé en hypothèse que l'économie nationale ne subirait pas de changement brusque. Or, des événements très brusques (lois sociales, dévaluation) ont provoqué une hausse des prix considérable qui a été la cause de l'augmentation des stocks. Antérieurement, les pronostics de M. Gaussel s'étaient réalisés : entre 1933 et 1934, les stocks avaient subi une réduction de 30 millions. Il a fallu les événements de 1936 pour rendre caduque l'hypothèse dans laquelle M. Gaussel s'était placé et pour modifier par là même les résultats auxquels il avait abouti.

La conséquence de cette augmentation des stocks apparaît dans l'augmentation des capitaux empruntés. Le budget de M. Gaussel prévoyait une réduction des emprunts. Il n'a pas été possible d'y procéder et nous constatons que le fardeau si lourd des dettes s'est encore accru. Il s'agit d'une augmentation de 24 millions qui n'atteint donc pas l'augmentation de 27 millions de stock de marchandises. Cette augmentation des stocks n'aurait-elle pas eu lieu — or, il n'a pas dépendu de la volonté

des coopératives de l'éviter — que le chiffre des capitaux empruntés n'aurait pas augmenté. Il aurait même diminué d'une trentaine de millions si la réduction des stocks avait pu se maintenir. Nous aurions été dans ce cas quand même un peu au-dessous des prévisions de M. Gaussel qui, pour 5 ans, estimait le remboursement possible à 62 millions et donc pour 3 ans l'estimait à 45 millions. Cet écart trouve son origine dans une estimation trop élevée de l'augmentation du capital versé et des réserves. Pour ce qui concerne les amortissements, M. Gaussel a été assez sensiblement au-dessous des chiffres réalisés. Il y a eu en 3 ans 59 millions d'amortissements, et M. Gaussel en escomptait 51¹. Si l'on tient compte, de plus, des amortissements invisibles, on arrive même à un chiffre nettement supérieur.

Mais pour ce qui concerne les ressources nouvelles dues au capital versé et aux réserves, il faut constater qu'elles sont inférieures aux prévisions. Cependant le retard des réserves est compensé par l'avance des amortissements. Le capital-actions n'a augmenté que de 6 millions, alors que les prévisions prévoyaient dans le même temps une augmentation de 15 millions; on ne peut que constater l'écart. C'est le seul point où les prévisions de M. Gaussel se soient réellement trouvées en défaut, abstraction faite des événements de 1936 dont il avait eu soin d'écarter l'éventualité dans son hypothèse.

Evolution de la structure financière des coopératives de 1934 à 1936. — Rendement des capitaux.

Comme dans le § 2, nous présentons ici un certain nombre de pourcentages qui nous permettront de suivre l'évolution de la structure financière des coopératives de 1934 à 1936 et qui nous donneront quelques indices, partiels

$$(1) 51 = \frac{85 \times 3}{5}$$

du reste, sur les rendements relatifs au cours de cette période. A titre purement documentaire, nous avons reproduit les pourcentages tels que M. Gaussel les escomptait pour 1938.

*Pourcentages relatifs à la structure financière
des coopératives.*

	1933 ¹	1934	1935	1936	1938 ²
% du capital versé par rapport au chiffre d'affaires (ch. d'aff. = 100)	6 %	6.2 %	6.8 %	6.4 %	7.1 %
% des capitaux propres par rapport au chiffre d'aff. (ch. d'aff. = 100)	10.8	11.4	12.7	12.1	14.0
% des capitaux propres et empruntés par rapport au chiffre d'affaires (ch. d'affaires = 100).	39.4	40.9	43.0	42.5	34.6
% de l'excédent par rapport au chiffre d'affaires (ch. d'aff. = 100)	5.8	5.5	6.0	6.2	
% des ristournes par rapport au chiffre d'affaires (ch. d'aff. = 100)	3.9	3.7	3.8	3.8	
% des ristournes par rapport au capital versé (cap. versé = 100)	65.5	59.6	56.4	59.9	
% des capitaux empruntés par rapport aux cap. propr. (cap. pr. = 100)	262	256	237	250	147
Nombre de fois où les stocks se renouvellent dans l'année ($\frac{\text{ch. d'affair.}}{\text{stocks}}$)	5.6	6.1	5.7	5.0	6.8

(1) Les pourcentages de 1933 présentés sur ce tableau ne correspondent pas exactement aux pourcentages de la même année présentés au § 2. C'est qu'aussi bien il ne s'agit pas tout à fait des mêmes sociétés.

(2) Pourcentages tels qu'ils avaient été prévus en 1934.

	1933	1934	1935	1936	1938
% des immobilisations nettes par rapport aux cap. propres (cap. prop. = 100)	167 %	166 %	157 %	146 %	120 %
% des immobilisations chiffre d'affaires (ch. d'aff. = 100)	18.2	19.1	20.9	17.7	16.9

Le chiffre d'affaires a subi de profondes fluctuations de 1933 à 1936, qui ont eu leurs répercussions sur les pourcentages établis en fonction de celui-ci. Les années 1934 et 1935 ont été marquées par une baisse du chiffre d'affaires, tandis qu'une brusque hausse se produisait en 1936. Ces deux mouvements en sens inverse se sont même à peu près compensés. La courbe du chiffre d'affaires sur notre graphique (p. 28) est revenue en 1936 à peu près au niveau de 1933. L'intérêt de la comparaison des pourcentages de ces deux années en sera donc accru. On remarquera que le chiffre très bas réalisé en 1935 a eu sa répercussion, heureuse ou malheureuse suivant les cas, mais toujours provisoire sur les pourcentages de cette année.

A. — *Structure financière.*

Les pourcentages du capital versé et des capitaux propres par rapport au chiffre d'affaires sont en hausse en 1936 par rapport à 1933, ce qui indique une amélioration, à cet égard tout au moins, de la situation financière des coopératives. Certes, en 1935, ces pourcentages étaient encore meilleures, mais il s'agissait d'un chiffre d'affaires exceptionnellement bas.

Le pourcentage des capitaux empruntés par rapport aux capitaux propres est également en meilleure posture. Il passe de 262 en 1933 à 250 en 1936. En 1935, avant la hausse des stocks par conséquent, il avait pu être ramené jusqu'à 237 %. Le progrès en 1936 s'explique non pas par une diminution des capitaux empruntés, mais par une augmentation relative plus importante des capitaux propres.

La proportion des immobilisations nettes par rapport aux capitaux propres marque également une évolution heureuse, et cela à cause de l'arrêt des nouvelles immobilisations et à cause des amortissements énergiques qui ont été opérés. Le pourcentage, qui était de 167 en 1933, est réduit à 146 en 1936. On observe que ce pourcentage, indépendamment des fluctuations du chiffre d'affaires, n'a pas cessé de s'améliorer depuis 1933.

Tous ces différents indices sont favorables; la structure financière des coopératives est donc meilleure en 1936 qu'en 1933, mais il ne s'agit encore que d'une faible amélioration. Le pourcentage des capitaux empruntés par rapport aux capitaux propres en particulier reste très élevé.

B. — *Rendement des capitaux.*

Comme nous l'avons été lorsque nous avons examiné le rendement des capitaux au cours de la période 1929-1933, nous serons ici très prudents. Il ne peut s'agir que d'indices très fragmentaires qui ne nous permettent pas de porter un jugement définitif sur l'amélioration du rendement ou sur sa régression.

Le pourcentage des capitaux propres et empruntés par rapport au chiffre d'affaires est légèrement plus élevé en 1936 qu'en 1933, ce qui semblerait montrer que les capitaux sont gérés un peu moins économiquement en 1936.

Le pourcentage de l'excédent est en progrès, celui des ristournes est en recul. Au premier abord, on est étonné de ne pas constater un parallélisme entre l'excédent et les ristournes. Nous expliquons cette divergence par une politique plus prudente des coopératives en 1935 et 1936 qui, malgré la hausse de leurs excédents, se refusent à augmenter les ristournes. Elles sont ainsi en mesure de prélever de plus grosses sommes pour leurs amortissements et réserves. On se félicite de cette attitude. Quant à la hausse de l'excédent, il est certes un bon signe pour le rendement, mais subordonné dans une large mesure à la politique des prix.

Les stocks se renouvellent légèrement moins vite en 1936 qu'en 1933 et surtout qu'en 1934. C'est là le résultat de la hausse des prix qui a eu un effet plus rapide sur les stocks que sur le chiffre d'affaires. Il y a un décalage entre ces deux éléments qui nous empêche de nous faire une opinion exacte sur la rotation réelle des stocks.

Le pourcentage des immobilisations nettes par rapport au chiffre d'affaires est presque sans changement à 17.7 contre 18.2 en 1933. Si l'on se souvient du taux deux fois moindre atteint en 1928, on verra toute la marge de progrès encore possible.

Que conclure de ces différents indices sur le rendement des capitaux des coopératives ? Il nous semble impossible d'émettre une opinion sur des variations aussi faibles. Un seul changement est notable, celui de la rotation des stocks, mais il interprète très mal la situation réelle. En gros, il semble que le rendement des capitaux n'ait guère subi de changements importants.

Evolution des capitaux empruntés.

Pour suivre attentivement l'évolution des capitaux empruntés, il convient de se reporter au tableau II (p. 56-57) qui nous donne la décomposition de toutes les exigibilités pendant cette période. On ne retrouvera pas tout à fait la même classification que celle qui avait été adoptée dans le § 2. On ne fait pas figurer à part les capitaux dus à la liquidation de la B. C. F., car il n'a pas été toujours facile de déterminer à la lecture du bilan quel était le montant des engagements vis-à-vis de la B. C. F. On s'est borné à classer sous deux rubriques : « Créditeurs divers à long terme » et « Créditeurs divers à court terme » tous les capitaux exigibles qui ne peuvent entrer dans les catégories « dépôts d'épargne », « obligations » ou « fournisseurs ». Les exigibilités totales sont passées de 463 millions en 1933 à 449 millions en 1935, soit une baisse de 14 millions, puis en 1936 elles

sont remontées à 479 millions, soit 16 millions de plus qu'en 1933. Les exigibilités, excepté les dépôts d'épargne non utilisés, suivent une évolution anaïogue, et se trouvent finalement en 1936 supérieures de 24 millions à celles de 1933.

On trouvera ci-contre un tableau de l'évolution des pourcentages des différentes catégories de capitaux empruntés par rapport à leur total et par rapport à leur total moins les dépôts d'épargne non utilisés.

Quelle que soit la partie du tableau que nous considérons, les exigibilités moins les dépôts non utilisés ou les exigibilités totales, nous constatons que la part des capitaux à long ou à moyen terme a beaucoup augmenté de 1933 à 1936 et c'est là un progrès incontestable. Ceux-ci passent de 25.3 à 39.4 % dans le premier tableau et de 23 à 36.5 % dans le second. Disons-le tout de suite, ce progrès est essentiellement la conséquence de la défaillance de la B. C. F.; il est donc bien involontaire. Le concordat B. C. F. a eu pour effet de transformer les crédits à court terme de la Banque aux coopératives et les sommes dues pour la libération des actions qui étaient à terme incertain en engagements à long terme remboursables progressivement en 15 ans. Tous ces éléments qui figuraient en 1933 sous la rubrique « créiteurs divers à court terme » sont venus gonfler le poste correspondant à long terme en 1936.

a) *Les dépôts d'épargne.*

Le tableau II de la page 56-57 montre que les dépôts dans les caisses d'économie ont baissé dans de fortes proportions depuis 1933. Sans doute faut-il y voir un effet de l'inquiétude causée parmi les déposants par la fermeture de la B. C. F. Mais les retraits se sont poursuivis jusqu'en 1936; il serait peu raisonnable d'attribuer ce mouvement continu à l'événement d'avril 1934.

Evolution des différentes catégories de capitaux empruntés.

Exigibilités moins les dépenses d'épargne non utilisées.	1933		1936		Exigibilités totales.	1933		1936	
	long et moyen terme	%	long et moyen terme	%		long et moyen terme	%	long et moyen terme	%
Obligations	14.6		12.6		Obligations	13.2		11.7	
Créditeurs divers long et moyen terme	10.7	25.3	26.8	39.4	Créditeurs divers long et moyen terme	9.8	23	24.8	36.5
Dépôts d'épargne utilisés	16.7		11		Dépôts d'épargne totaux	24.5		17.7	
Fournisseurs	26.8	court terme	32.3	court terme	Fournisseurs	24.1	court terme	29.9	court terme
Créditeurs divers court terme	31.2	74.7	17.3	60.6	Créditeurs divers court terme	28.4	77	15.9	63.5
	100		100			100		100	

Il est possible qu'un certain nombre de dirigeants coopérateurs mis en défiance par l'expérience de la B. C. F. aient tendance à se désintéresser de leur caisse d'économie. Il faut du reste constater que la baisse des dépôts d'épargne n'est pas absolument générale dans les coopératives; certaines ont réussi à les augmenter. Comme le fait remarquer M. Gaussel, chiffres à l'appui, une partie de ces retraits doivent trouver leur explication dans la crise économique. On remarque en effet que dans les pays qui ont été frappés par la crise avant la France, les retraits ont dépassé les dépôts dans les caisses d'économie des coopératives. Voici les chiffres :

*Mouvements de l'épargne à l'étranger
(dépôts dans les sociétés coopératives).*

	Grande-Bretagne (milliers de livres)	Suisse (millions de francs)	Tchécoslovaquie (millions de couronnes)	Pays-Bas (millions de florins)
1930 ...	4.955	92.749	153.814	5.503
1931 ...	5.007	68.499	164.736	5.879
1932 ...	4.996	72.006	141.369	5.337

En France même les soldes des opérations annuelles dans les Caisses ordinaires d'épargne et à la Caisse Nationale d'Epargne montrent que les retraits ont souvent dépassé les dépôts au cours des dernières années :

1929	+	3.802	1933	—	129
1930	+	5.292	1934	—	695
1931	+	10.751 ¹	1935	+	27
1932	+	4.627	1936	—	4.890

Quoi qu'il en soit, les dépôts d'épargne sont en forte baisse dans les coopératives. Leur importance par rapport aux autres capitaux empruntés passe de 16.7 % à 11 %. Il est en fin de compte peut-être salutaire que les coopératives ne puissent plus beaucoup compter sur cette source de capitaux facile, mais trompeuse. Sur les 19 coo-

(1) Elévation du plafond des dépôts de 12.000 frs à 20.000 frs.

pératives qui font l'objet de notre étude, nous en comptons en 1936 sept seulement pour qui la caisse d'économie joue un rôle important.

b) *Les obligations.*

Les obligations qui avaient marqué un si net progrès entre 1928 et 1933 ont décliné entre 1933 et 1936. Leur montant global passe de 61 millions à 56 millions et leur importance relative dans les capitaux empruntés passe de 14,6 % à 12,6%. On peut regretter ce recul des obligations. On sait cependant les avantages d'un tel financement à long terme. Certes, les retraits des dépôts d'épargne prouvent assez qu'il aurait été difficile de procéder à de nouvelles émissions d'obligations pendant cette période 1934-1936. On sait le rôle très utile que jouait la B. C. F. pour faciliter les émissions d'obligations. Il faudra songer dans les prochaines années à confier ce rôle à un autre organisme central qui aidera les coopératives à reconstituer et à développer leur capital-obligations.

c) *Les « fournisseurs ».*

L'évolution des crédits des fournisseurs entre 1933 et 1936 est assez irrégulière (tableau II). Leur montant sont les plus élevés en 1934 et 1936. Dans le premier cas, la hausse s'explique par la tension de trésorerie à laquelle les coopératives ont eu à faire face à la suite des difficultés de la Banque, ce qui les a amenées à utiliser au maximum les crédits que pouvaient leur consentir les fournisseurs. Quant à la seconde augmentation, celle de 1936, elle a sa cause dans la hausse des prix.

Les pourcentages des crédits des fournisseurs par rapport aux stocks évoluent de la façon suivante :

1933 : 42 %	1935 : 49 %
1934 : 54 %	1936 : 49 %

Le pourcentage de 1934 confirme ce que nous venons de dire. Quant aux pourcentages assez élevés de 1935 et 1936, ils semblent montrer qu'en l'absence de la B. C. F., et devant la diminution des obligations et des dépôts d'épargne, les coopératives ont dû faire un plus grand appel aux facilités de crédits des fournisseurs. C'est aussi ce que confirment les pourcentages des crédits fournisseurs par rapport aux exigibilités qui passent de 26,8 % en 1933 à 32,3 % en 1936. Ce serait donc là une conséquence indirecte de la chute de la B. C. F. Cependant, il faut remarquer que cette tendance vers une plus grande utilisation de ces crédits avait déjà été manifeste antérieurement : la part des crédits « fournisseurs » était passée de 23 % en 1928 à 27 % en 1933. On a déjà dit les avantages de cette source de capitaux. On peut néanmoins se demander si la proportion de 32 % n'est pas bien élevée pour un financement qui doit rester indépendant.

d) *Les « créiteurs divers ».*

Le poste « créiteurs divers à long et moyen terme » a beaucoup augmenté comme on l'a vu, à la suite du concordat B. C. F. On se félicite de cette consolidation d'autant plus que ces capitaux dus à la liquidation B. C. F. doivent être remboursés par paiement échelonnés dont le montant et la date sont connus d'avance, ce qui constitue une bonne discipline pour les coopératives.

Quant aux capitaux classés sous la rubrique « créiteurs divers à court terme », on regrette d'assister après leur diminution en 1934, à leur progression rapide en 1935 et en 1936. Si ce mouvement devait se prolonger, tout le bénéfice de la consolidation des crédits B. C. F. pour une bonne liquidité des coopératives serait perdu en peu de temps.

Liquidité.

On a étudié la composition des capitaux empruntés. Il

convient maintenant de voir comment se présente la liquidité des coopératives en 1936 par rapport à 1933. On procèdera comme dans le § 2 par approximation, en faisant abstraction des postes « caisse » et « débiteurs », sauf dans la mesure où il s'agit de dépôts d'épargne non utilisés.

La situation de l'ensemble des 20 coopératives se présente en 1933 comme suit :

(en millions.)

Immobilisations nettes....	269	Capitaux propres ...	160
Marchandises	263	Exigible à long terme.	103
Dépôts d'épargne non uti-		Exigible à court	
lisés	44	terme	243
		Dépôts d'épargne ...	114
			357

Nous avons déjà commenté la liquidité de 22 coopératives en 1933. On fait les mêmes observations : les capitaux propres sont très largement inférieurs aux immobilisations nettes, mais la différence est à peu près couverte par les capitaux empruntés à long terme; l'exigible à court terme et les dépôts d'épargne ont ainsi une couverture de valeurs disponibles et réalisables. Il s'agit néanmoins d'une liquidité fragile, comme nous l'avons dit.

En 1936, la situation est la suivante :

(en millions.)

Immobilisations nettes ...	259	Capitaux propres	177
Marchandises	290	Exigible à long terme	175
Dépôts d'épargne non uti-		Exigible à court	
lisés	36	terme	219
		Dépôts d'épargne ...	85
			304

Les immobilisations nettes, qui dépassaient en 1933 les capitaux propres de 109 millions, ne les dépassent plus en 1936 que de 82 millions, les capitaux à long terme sont passés de 103 millions à 175 millions et simultanément l'exigible à court terme a été réduit de plus de 50 millions. En face de 304 millions à court terme il y a 290 millions de marchandises et 36 millions de dépôts d'épargne non utilisés auxquels s'ajoutent les postes

« caisses » et « débiteurs ». Dans ces conditions, la liquidité des coopératives est tout à fait satisfaisante, beaucoup plus qu'elle ne l'était en 1933. On se souviendra que l'amélioration si nette de la liquidité est due en grande partie à la consolidation des crédits B. C. F., à une circonstance par conséquent tout à fait étrangère à la volonté des coopératives.

Conclusion.

A la suite de la défaillance de la B. C. F. un technicien spécialement autorisé du Mouvement coopératif avait estimé en 1934 que les coopératives étaient capables d'assurer la poursuite de leur activité et leur développement par la seule accumulation de leurs capitaux propres.

Dans quelle mesure ces prévisions se sont-elles réalisées, nous l'avons vu. Grâce à une politique prudente de développement, grâce aussi à certaines conséquences heureuses du concordat B. C. F., la situation financière des coopératives a été renforcée au cours de la période 1934-1936. Ce redressement aurait été beaucoup plus important si la hausse des prix en 1936 n'avait obligé les coopératives à consacrer plus de capitaux qu'il n'avait été prévu au renouvellement de leurs stocks de marchandises. Les capitaux exigés par cette hausse de prix n'ont pas été tous demandés à l'emprunt. Il a été possible de faire appel pour une faible partie d'entre eux aux capitaux propres, et cela malgré une augmentation de ceux-ci inférieure aux prévisions. On peut donc estimer que si la hausse des prix due à des circonstances exceptionnelles ne s'était pas produite, les coopératives auraient été en mesure d'éviter tout nouvel appel à l'emprunt. Grâce à une compression de leurs stocks, elles auraient même pu amortir de façon importante leur endettement. Mais une fois cette réduction des stocks opérée, il faut bien constater que l'augmentation faible de leurs capitaux propres ne leur aurait pas permis de procéder à d'autres amortissements substantiels. Il se serait donc agi

moins d'amortir les capitaux déjà empruntés que de renoncer à en emprunter de nouveaux. C'est dans cette mesure limitée que les coopératives auraient été capables de pratiquer une politique d'auto-financement.

On peut estimer également, en raison de cette expérience passée, que dans les prochaines années les coopératives pourront poursuivre une politique d'auto-financement dès que la hausse des prix se sera arrêtée. Ce résultat ne saurait être obtenu néanmoins qu'à une seule condition, c'est que le développement des coopératives soit maintenu à un rythme très lent. Cette politique d'auto-financement sera facilitée par l'augmentation du chiffre d'affaires parallèle à la hausse des prix, mais dont nos chiffres de 1936 ne rendent encore compte que partiellement. Elle sera aidée également par l'effet bienfaisant de la dévaluation monétaire sur la position largement débitrice des coopératives. Telles sont les diverses raisons qui nous permettent d'envisager l'avenir immédiat des coopératives avec confiance.

§ 4. — EVOLUTION DES CAPITAUX PROPRES 1929-1936.

On sait le rôle primordial que jouent les capitaux propres dans une entreprise. Ils constituent son fondement même. Les capitaux empruntés sont fonction des premiers; on ne peut les augmenter impunément si les capitaux propres restent faibles. Tout problème de financement est subordonné à cet équilibre qu'il faut maintenir entre les capitaux empruntés et les capitaux propres. De ceux-ci et de leurs possibilités d'accroissement dépendent la puissance et l'avenir de toute entreprise. On comprend donc que nous leur consacrons un paragraphe spécial à propos des coopératives.

Les capitaux investis dans une coopérative et qui lui

appartiennent en propre proviennent de deux sources différentes, l'une extérieure à l'entreprise, l'autre intérieure à elle : ce sont, d'une part, des apports faits par ses sociétaires et, d'autre part, des prélèvements faits en fin d'exercice sur l'excédent. Dans le 1^{er} cas, il s'agit du capital-actions, dans le second cas il s'agit soit de réserves faites dans le simple but d'assurer l'avenir, soit d'amortissements qui compensent certaines détériorations, pertes ou dépréciations encourues. L'augmentation du capital-actions et celle des réserves donnent une plus large garantie aux tiers créanciers. Les amortissements, au contraire, ne constituent pas un enrichissement pour l'entreprise et un supplément de garantie pour les tiers. Cependant, ces trois catégories de capitaux au même titre sont autant de fonds mis à la disposition de la coopérative et qu'elle n'aura pas besoin d'emprunter. Si nous reprenons les chiffres présentés dans les paragraphes précédents et si nous assimilons les deux groupes de coopératives de ces deux périodes, en supposant qu'il s'agit d'un seul et même groupe, ce qui est presque vrai, nous constatons que les augmentations de capitaux propres et empruntés se sont décomposées de la façon suivante, de 1929 à 1936 (chiffres en millions) :

	1929-1933	1934-1936	Total
<i>Augmentation des capitaux propres :</i>			
Capital versé	34	6	40
Réserves	37	11	48
Amortissements	62	58	120
Total	133	75	208
<i>Augmentation des capitaux empruntés :</i>			
Capital emprunté	185	45	230
Dépôts d'épargne utilisés	15	— 21	— 6
Total	200	24	224

Ces chiffres suffisent à nous rappeler tout l'effort entrepris par les coopératives pour s'abstenir à partir de 1934 de faire appel à l'emprunt. Et cependant elles n'y

sont pas arrivées et la proportion de leur endettement par rapport au capital versé et aux réserves est encore à la fin de 1936 de 250 %. C'est dire toute l'importance qu'il y a pour elles à ce que leurs capitaux propres augmentent. Une étude attentive de ceux-ci nous permettra de voir dans quelle mesure elles peuvent compter sur cette augmentation.

Le capital-actions.

Les actions coopératives diffèrent des actions capitalistes. Leurs principales caractéristiques sont les suivantes :

1. Les actions coopératives sont en nombre illimité : la souscription d'une action coopérative est possible à tout moment.

2. Chaque sociétaire doit souscrire au minimum une action et tout le monde à cette condition peut devenir sociétaire (sauf conditions d'âge).

3. Une disposition légale, la loi du 7 mai 1917, précisait que le nominal des actions coopératives ne pouvait dépasser 100 frs. Cette disposition a été abrogée par un décret-loi d'octobre 1935 et désormais le nominal des actions coopératives peut être porté à 300 frs.

4. Les actions coopératives ne donnent droit à aucun dividende, mais à un intérêt qui ne peut dépasser 6 % (loi du 7 mai 1917) et qui est subordonné à l'existence d'un solde bénéficiaire en fin d'exercice. Encore souvent n'est-il prévu aucun intérêt pour les actions.

5. En raison de la règle « un homme, une voix », aucun droit de vote n'est attaché à l'action, mais seulement à la qualité de sociétaire; le propriétaire de plusieurs actions se trouve donc être dans les assemblées générales sur le même pied que le propriétaire d'une seule action.

6. Les actions ne sont pas négociables en bourse, mais remboursables au pair lors de la démission des sociétaires, ou dans un certain délai après cette démission.

Ni dividende, ni droit de vote attaché à l'action, ni négociabilité, telles sont les caractéristiques négatives des actions coopératives : rien qui puisse tenter le capitaliste ou l'épargnant en quête de placements. Si l'acquisition d'une seule action suffit à donner le droit à la ristourne et le droit de vote, on ne voit pas ce qui pousserait l'épargnant à en souscrire plusieurs. Il n'en retirerait aucun avantage puisqu'il recevrait seulement en échange un intérêt limité et aléatoire. Par ailleurs, il assumerait tous les risques de l'entreprise et renoncerait à rentrer en possession de son capital sauf à donner sa démission. Or, cette démission, il hésitera à la donner, puisqu'elle lui fera perdre le droit à la ristourne. Il serait donc avec ses actions supplémentaires dans une situation inférieure à celle de l'obligataire qui a toujours droit à l'intérêt et qui est remboursé dans un délai déterminé.

Aussi, pour stimuler l'augmentation de leur capital, certaines coopératives ont-elles voulu rendre plus attrayantes les actions supplémentaires. Le moyen le plus généralement employé et le plus efficace a été de faciliter le remboursement de ces actions sans exiger la démission de leurs propriétaires. Les coopératives, tout en réservant leurs droits en cas de crise, remboursent ces actions sur la simple demande des actionnaires. Le remboursement n'est pas un droit pour eux, mais une faveur. Cependant, si les épargnants ont suffisamment confiance que cette faveur ne leur sera point ôtée, ils ont tout avantage à mettre leur épargne à la coopérative sous forme d'actions qui leur rapportent un taux d'intérêt intéressant, supérieur à celui des dépôts d'épargne. La coopérative, d'autre part, s'efforcera de satisfaire toutes les demandes de remboursement pour ne pas effaroucher l'épargne : c'est le meilleur moyen de la faire affluer.

De telles actions qui en fait, sinon en droit, peuvent être présentées au remboursement et qui par là obligent la coopérative à pourvoir à leur liquidité, ne perdent-elles pas en grande partie leur qualité de capitaux propres ? C'est la question qu'on peut se poser. Certes, lors-

que la coopérative le jugera bon, elle pourra arrêter le remboursement des actions, mais elle ne prendra cette mesure, qui serait l'aveu d'une situation embarrassée, qu'en cas de crise grave. Nous pensons donc qu'il y a une différence assez grande entre les premières actions qui jusqu'à la démission des sociétaires resteront dans l'entreprise et les actions supplémentaires qui, dans certaines coopératives tout au moins, représentent un capital relativement instable, et qu'il convient de les distinguer. C'est ce qu'il importait de dire avant de présenter les chiffres qui concernent le capital-actions des coopératives. Dans un chapitre ultérieur nous aurons l'occasion de traiter de façon plus systématique la question des actions supplémentaires.

Evolution du capital-actions de 1928 à 1936.

Le tableau suivant nous donne pour les grandes coopératives l'évolution du capital souscrit et du capital versé globalement et par sociétaire et les pourcentages du capital versé par rapport au capital souscrit à la fin des années 1928, 1933 et 1936 :

	Capital souscrit (en milliers de fr.)	Capital versé (en milliers de fr.)	% du capital versé par rapport au capital souscrit	Chiffre moyen du capital souscrit par sociétaire	Chiffre moyen du capital versé par sociétaire
22 sociétés	Fin 1928 : 65.927	55.494	84,1 %	121 fr. 26	102 fr. 07
	Fin 1933 : 103.732	88.967	85,7 %	121 fr. 70	104 fr. 44
20 sociétés	Fin 1933 : 101.198	87.762	86,7 %	118 fr. 55	102 fr. 80
	Fin 1936 : 109.767	93.865	85,5 %	115 fr. 92	99 fr.

Si nous faisons abstraction des inexactitudes résultant de ce que les deux groupes de sociétés ne sont pas absolument identiques, nous voyons que le capital souscrit a augmenté entre 1928 et 1936 de 44 millions et le capital versé de 38 millions.

On remarque, comme nous l'avons déjà vu dans le

paragraphe précédent, que le capital versé n'a augmenté de 1934 à 1936 que de 6 millions, alors que, si le rythme de la période antérieure avait été maintenu, il aurait augmenté de 20 millions et alors que M. Gaussel évaluait son augmentation à 15 millions. On est frappé de voir que dans une période où les coopératives ont fait un grand effort pour limiter leurs emprunts, elles n'aient pas réussi à accélérer l'augmentation de leur capital-actions.

De même, les coopératives n'ont pas usé du moyen facile de recrutement des capitaux qui aurait consisté à stimuler la libération intégrale des actions souscrites, notamment par un prélèvement sur les ristournes. La proportion du capital versé et du capital souscrit reste pratiquement inchangée depuis 1928. C'est cependant une somme de 15 millions qu'elles auraient pu obtenir ainsi.

Enfin le chiffre moyen du capital souscrit par sociétaire a baissé depuis 1933. Qu'il ait été et qu'il soit encore supérieur à 100 frs par tête prouve l'existence d'actions supplémentaires. Les coopératives n'ont pu maintenir en 1936 la proportion des actions supplémentaires qu'elles avaient antérieurement. Il est possible qu'il faille y voir une conséquence de la crise au même titre que les retraits des dépôts. Nous évaluons à près de 24 millions, soit 22 % de leur capital, la valeur représentée par les actions supplémentaires des 19 coopératives en 1936. En réalité, ce chiffre est presque intégralement le fait de 7 coopératives. Nous ne sommes pas en mesure de dire si toutes ces coopératives admettent facilement au remboursement leurs actions supplémentaires, mais nous savons que celles qui le font sont aussi celles qui en ont le plus.

Quelle signification doit-on attacher à cette faible augmentation du capital-actions de 1934 à 1936, alors qu'une augmentation importante aurait été souhaitable ? Certes, il est possible que les coopératives aient été quelque peu négligentes et qu'elles n'aient pas donné une suffisante attention à leur capital. Il aurait été en particulier facile de provoquer la libération totale des actions déjà sous-

crites. Cependant il nous semble qu'il y a d'autres raisons plus sérieuses à ce faible accroissement.

En premier lieu, on a montré que les actions supplémentaires ne tiennent pas une place importante dans le capital des coopératives. Les premières actions forment la masse de ce capital. C'est dire que son augmentation est très étroitement liée au recrutement des sociétaires. Or, ce recrutement a subi un assez net ralentissement depuis 1934. On comprend aussi que les dirigeants coopérateurs ne disposent que de moyens limités pour accélérer ce recrutement; il se fait plus ou moins spontanément, mais on ne peut guère le commander.

En second lieu, les actions supplémentaires, si même elles doivent connaître un certain succès, ne sont offertes qu'à des épargnants qui appartiennent en majorité aux milieux populaires et qui sont par conséquent peu fortunés. L'accroissement des actions supplémentaires, quels que soient les avantages qu'elles offrent, ne saurait donc être très rapide.

On arrive donc finalement à cette conclusion que le capital des coopératives augmente à un rythme qui ne dépend pas très directement de la politique des dirigeants. Les administrateurs de sociétés capitalistes peuvent adapter beaucoup plus facilement leur capital-actions à leurs besoins.¹ Les administrateurs des coopératives n'ont sur leur capital qu'une action limitée et à effets lointains; leur capital-actions augmentera peut-être plus lentement qu'ils ne le désirent, mais à un rythme relativement prévisible. Ce rythme est une des données avec lesquelles le financement des coopératives doit compter. Tel est, pensons-nous, l'enseignement à retenir de l'évolution du capital des coopératives au cours de ces dernières années.

Les amortissements et les réserves.

La seconde source de capitaux propres est constituée

(1) Réserve faite de ce qu'en période de crise, toutes les sociétés, capitalistes aussi bien que coopératives, rencontrent de grandes difficultés à provoquer les investissements de l'épargne.

par les amortissements et les réserves. Le capital-actions représente des apports venus de l'extérieur; les amortissements et les réserves ont cette particularité d'être simplement prélevés sur l'excédent des coopératives; il s'agit par conséquent d'un capital déjà entré dans les coopératives et que celles-ci retiennent. Alors que les sociétés ne peuvent que solliciter les capitaux étrangers de venir s'investir dans leurs entreprises, elles ont plein pouvoir pour décider à la majorité de leurs sociétaires de la distribution ou de la non-distribution de telle portion de leur excédent. Tout prélèvement sur l'excédent en faveur de la coopérative représente un sacrifice que les sociétaires acceptent de faire. Il convient cependant de remarquer que les amortissements ne constituent pas à proprement parler un prélèvement sur l'excédent. Ils ont pour raison d'être de combler une dépréciation de l'actif. A ce titre ils font partie des frais généraux et on ne connaît l'excédent véritable qu'après leur déduction. Cependant, en fait, les amortissements ont souvent ce caractère de compenser une perte qui, bien que réelle, n'est pas tangible, et ne le sera que dans un temps plus ou moins éloigné. De là, pour les administrateurs, une certaine liberté d'appréciation : suivant leur politique, suivant leurs besoins, ils feront des amortissements plus ou moins énergiques, dans les limites admises par le fisc. Ils agiront à l'égard des amortissements avec moins de liberté que lorsqu'il s'agit de déterminer le montant des prélèvements en faveur des réserves; ils auront néanmoins plus de liberté que lorsqu'il s'agit de payer des frais ordinaires. On s'explique maintenant que nous assimilions dans une certaine mesure les amortissements et les réserves et que nous les considérons les uns et les autres comme des prélèvements sur l'excédent.

Une autre raison d'étudier ensemble amortissements et réserves réside dans le fait que devant l'impossibilité où l'on est de déterminer exactement le montant de la dépréciation de l'actif, les amortissements seront forcément inférieurs ou supérieurs à la réalité. Suivant les

cas, les réserves seront en réalité partiellement un amortissement ou inversement des amortissements contiendront des réserves déguisées. Enfin, pour des raisons fiscales notamment, les amortissements qui ne sont pas soumis à l'impôt pourront être volontairement gonflés au détriment des réserves. Nous examinerons dans les lignes qui vont suivre l'évolution des amortissements et des réserves de 1929 à 1936 dans les grandes coopératives.

Les amortissements et les réserves des grandes coopératives que nous avons étudiées se sont élevés au cours de la période 1928-1936 à 168 millions, alors que dans le même temps leur capital-actions n'augmentait que de 40 millions. C'est dire que les $\frac{4}{5}$ des capitaux propres absorbés par les coopératives pendant cette période ont été dus aux amortissements et réserves. On voit le rôle très important qu'ils jouent dans le financement des coopératives. Encore n'avons-nous pas tenu compte des amortissements invisibles.

Nous allons essayer de voir si le sacrifice demandé aux sociétaires en faveur des amortissements et des réserves a varié au cours des années depuis 1928. Nous avons dit que les amortissements et les réserves étaient prélevés sur l'excédent. On pourrait donc penser que le sacrifice des sociétaires se mesure au rapport de ces prélèvements à l'excédent. Il en serait ainsi pour des sociétés capitalistes où l'excédent, c'est-à-dire le bénéfice, représente une donnée comparable d'une société à l'autre et d'une année à l'autre parce qu'il est l'expression d'une politique uniforme, celle du gain maximum. L'excédent des coopératives n'a pas du tout la même signification. Il représente un « trop perçu » à restituer aux sociétaires. Suivant que les prix des marchandises vendues auront été plus ou moins élevés, le trop perçu sera plus ou moins important; il dépend uniquement de la politique des prix adoptée et peut être tout à fait différent pour deux coopératives dont la gestion est très semblable, comme il peut varier d'une année à l'autre pour une même coopérative sans que sa gestion ait été modifiée. On ne saurait donc mesu-

rer les amortissements et les réserves par rapport à une base aussi fugitive que l'excédent des coopératives. Nous prendrons bien plutôt comme base de comparaison le chiffre d'affaires annuel. Celui-ci dépend certes aussi de la politique des prix, mais dans une mesure négligeable. Remarquons cependant que l'excédent des coopératives ne perd pas toute signification. C'est à son existence qu'est subordonnée la possibilité de faire des amortissements et des réserves, puisque c'est sur lui qu'on les prélève. L'exercice se terminerait-il avec un déficit qu'il ne pourrait en être question.

Les prélèvements annuels sur l'excédent se calculent en retranchant à l'excédent le montant des ristournes distribuées. Ces prélèvements représentent alors non seulement les amortissements et les réserves, mais encore les intérêts alloués aux actionnaires et les sommes destinées aux œuvres sociales ou à tout autre usage d'ordre secondaire. Ces derniers éléments dont la proportion par rapport au chiffre d'affaires est très faible et doit peu varier d'une année à l'autre, ne peuvent avoir qu'une influence minime et sans conséquence sur les résultats de nos calculs. Les rapports des prélèvements au chiffre d'affaires sont les suivants pour les grandes coopératives.

22 coopératives	}	1928	1,87 %
		1933	2,09 %
20 coopératives	}	1933	1,89 %
		1934	1,83 %
		1935	2,15 %
		1936	2,35 %

Il semble que les changements soient peu importants, mais qu'on puisse cependant apercevoir un effort pour augmenter les amortissements et les réserves en 1935 et 1936. C'est aussi ce que nous avons constaté antérieurement (p. 65). L'excédent ayant été meilleur en 1935 et 1936, les coopératives n'ont pas augmenté leurs ristournes dans la même proportion, et ont pu se réserver ainsi un plus

large prélèvement. Cette constatation est satisfaisante et prouve que les coopératives ont pris conscience de l'intérêt qu'elles avaient à augmenter leurs capitaux propres. Elle prouve aussi que les coopératives n'ont pas estimé possible de baisser le taux de leur ristourne pour augmenter leurs amortissements et réserves. Elles n'ont réalisé un progrès de ceux-ci que dans la mesure où l'excédent a été amélioré, le taux de la ristourne restant sans changement. On ne peut donc envisager qu'une augmentation limitée du taux de ces prélèvements par rapport au chiffre d'affaires.

On pourrait croire d'après ce que nous avons dit que les amortissements et les réserves sont étroitement liés au chiffre d'affaires. Ceci n'est vrai qu'en partie. Certes, souvent les coopératives commencent par calculer à leur taux habituel le montant des ristournes et elles consacrent tout ou partie de ce qui reste de l'excédent à leurs amortissements et à leurs réserves. Il s'agit alors d'un montant qui est proportionnel au chiffre d'affaires. Mais il peut arriver que le chiffre d'affaires ait subi une hausse exceptionnelle; les coopératives ne considéreront-elles pas alors que les sommes allouées aux amortissements et aux réserves deviennent trop importantes et qu'il convient d'en réduire le taux au profit de celui de la ristourne ? Il est possible que ce soit la solution que les coopératives adopteront à la fin de l'exercice 1937 à la suite de la hausse de leurs chiffre d'affaires. Nous le regretterions car les coopératives sont loin d'avoir pour le moment trop de capitaux propres, et elles auraient tort de ne pas profiter de l'aubaine qui s'offre à elles d'une hausse du chiffre d'affaires pour augmenter leurs capitaux propres, alors que cela n'exige aucun sacrifice supplémentaire de la part des sociétaires. Il est déjà difficile pour une entreprise de savoir exactement quelles sommes elle doit consacrer à ces amortissements. Cependant dans ce domaine les règlements fiscaux lui donnent quelques directives. Il n'y a par contre pas de critère sérieux qui permette à une entreprise d'estimer à combien doivent se monter ses réserves annuelles. Pour les coopé-

ratives dont le développement n'est guère limité, on peut penser que la meilleure méthode est de fixer un certain pourcentage de réserves annuelles par rapport au chiffre d'affaires. Les réserves varieront donc en fonction du chiffre d'affaires et seront proportionnées au développement des coopératives tout en représentant d'une année à l'autre la même charge pour les sociétaires. On ne fera varier ce taux qu'en cas d'abondance manifeste ou de pénurie non moins évidente. En fait, nous l'avons vu, c'est à peu près ce qui s'est passé dans les dernières années. Notons cependant que pratiquement les coopératives se heurtent assez souvent aux formules rigides des statuts qui déterminent d'avance comment seront calculées les réserves.

Ces différentes observations nous amènent à penser qu'en période normale, quand les prix varient peu, les amortissements et les réserves annuels n'augmenteront que lentement. D'une part leur taux sera peu modifiable, étant donné l'intérêt qu'il y a à ne pas décourager les sociétaires par une baisse de leur ristourne. D'autre part, les amortissements et réserves sont liés au rythme d'augmentation du chiffre d'affaires qui ne saurait augmenter très rapidement en période normale.

Conclusion.

Partant du très gros endettement des coopératives, nous avons étudié les capitaux propres et nous avons vu que leur ensemble s'accroissait lentement et que même dans une période de développement faible, telle que celle de 1933-1936, il n'avait pas été possible aux coopératives de vivre sur leurs ressources propres. Etudiant plus en détail le capital-actions et les amortissements et réserves, il nous a semblé que l'expérience prouvait que leur accroissement rapide se heurtait à de sérieuses difficultés. Nous étudierons dans des chapitres ultérieurs les mesures qui pourraient être prises pour favoriser cet accroissement. Pour le moment, nous basant sur les chiffres du passé, il nous semble qu'il est possible d'émettre l'opinion

suivante : les coopératives n'ont que des pouvoirs restreints sur leurs capitaux propres qui poursuivent une lente marche en avant, mais elles ont les plus larges pouvoirs pour décider de leur plus ou moins grand développement et par conséquent pour décider de leurs besoins en capitaux. Ne conviendrait-il pas alors de proportionner leurs besoins à leurs ressources peu malléables et de ne pas engager des dépenses disproportionnées avec leurs moyens qui peuvent mettre leur liquidité en danger ?

Peut-être doit-on penser que cet esprit de prudence a fait un peu défaut aux coopératives dans la période 1928-1933. On se félicite de la volonté de conquête du mouvement coopératif, mais encore faut-il que cette volonté soit étayée sur une solide assise financière.

§ 5. — LES FRAIS GÉNÉRAUX.

Nous présentons ici, pour un certain nombre de grandes sociétés coopératives, les pourcentages de leurs frais généraux par rapport au chiffre d'affaires, au cours de ces dernières années.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1928	10,04 %	—	11,34 %	10,80 %	11,40 %	8,50 %	10,72 %	13,07 %
1929	10,49	14,64 %	—	—	—	—	—	—
1930	10,39	—	—	—	—	—	—	—
1931	12,49	15,87	11,89	—	—	—	—	—
1932	12,62	—	—	—	—	—	—	—
1933	14,76	15,48	13,65	—	—	10,79	—	—
1934	15,62	—	—	—	—	—	—	—
1935	15,36	17,03	15,32	13,94	14,98	—	15,89	15,62
1936	16,42	—	15,16	14,30	14,94	12,07	15,65	16,57

Nous ne nous arrêterons pas à comparer ces pourcentages d'une société à l'autre parce qu'en fait ils ne sont pas toujours comparables. En premier lieu les méthodes de comptabilisation de ces frais ne sont pas absolument identiques. Certaines sociétés peuvent compter comme frais

certaines dépenses que d'autres auront incorporées au prix d'achat des marchandises. En second lieu, les circonstances locales ont une influence importante sur les frais et il serait injuste de ne pas en tenir compte. Ainsi une coopérative rurale qui a un chiffre d'affaires plus restreint qu'une coopérative urbaine aura de ce fait même un pourcentage de frais plus élevé, sans que sa gestion puisse pour cela être mise en cause.

Il y a plus d'intérêt à étudier l'évolution des frais généraux pour chaque coopérative depuis 1928. Nous verrons quelle signification on peut donner à cette évolution.

On remarque tout de suite que les frais généraux ont augmenté dans toutes les coopératives et dans une proportion assez forte par rapport à 1928. La première explication de cette hausse qui vient à l'esprit est la baisse du chiffre d'affaires par succursale due à la chute des prix dans la même période. Nous mesurons les frais généraux par leur rapport au chiffre d'affaires; il est sûr que si les frais généraux ne peuvent baisser dans la même proportion que celui-ci, leur pourcentage augmentera. C'est aussi ce qui s'est produit. Les frais généraux comportent bon nombre d'éléments indépendants des fluctuations de prix ou qui ne les suivent qu'avec retard. Les loyers, les salaires, les charges d'intérêt ne varient pas aussi vite que les prix des marchandises. Quand ceux-ci sont venus à baisser, les charges n'ont pu suivre le mouvement et leur pourcentage s'est aggravé. Il y a là la principale raison de la hausse des frais généraux depuis 1928. Une autre raison de hausse réside dans les avantages accordés aux travailleurs (loi sur les assurances sociales, semaine de 40 heures, augmentation des salaires). Or, les frais occasionnés par les salaires représentent environ la moitié des frais généraux des coopératives. Un troisième élément de hausse, nous le trouvons dans le prélèvement de 0,30 % du chiffre d'affaires que les coopératives font en faveur de la liquidation de la B. C. F. Telles sont quelques-unes des causes qui ont été à l'origine de la hausse des frais géné-

raux. Une étude attentive nous en ferait certainement découvrir d'autres.

Il est certain que la politique financière et commerciale des coopératives depuis 1928 a eu une influence sur l'évolution de ces frais. Il est malheureusement difficile de savoir dans quel sens s'est exercée cette influence. La politique adoptée par les coopératives, notamment entre 1928 et 1933, a-t-elle eu pour résultat de freiner la hausse des frais généraux ou au contraire de l'accentuer ? On a vu, certes, que les immobilisations ont grevé plus lourdement la gestion des coopératives en 1933 qu'en 1928. Mais à ces nouvelles immobilisations a correspondu une augmentation du chiffre d'affaires global. Il n'est pas impossible que, grâce à cette augmentation, certaines charges dues par exemple aux services centraux aient pu être allégées et que cet allègement ait pu compenser les charges supplémentaires relatives aux immobilisations. Rien ne nous permet de nous prononcer sur cette question. On remarquera également que les renseignements trop fragmentaires que nous possédons sur les frais généraux ne nous permettent pas de voir si les deux politiques successives et opposées, que les coopératives ont pratiquées au cours de la période 1929-1936, ont une répercussion en sens inverse sur les frais généraux. Devant l'insuffisance de nos renseignements, nous ne pouvons que constater cette hausse générale des pourcentages des frais généraux par rapport au chiffre d'affaires dans les coopératives depuis 1928, sans pouvoir connaître à cet égard la responsabilité des coopératives.

Il n'était cependant pas inutile de compléter notre étude financière par un aperçu sur l'évolution du pourcentage des frais généraux dans les coopératives. Les coopératives qui ont pour principal but de fournir à leurs sociétaires les marchandises dont ils ont besoin au moindre prix possible se doivent de réduire au maximum leurs frais. A l'évolution de leurs frais on peut juger le progrès du rendement de leurs capitaux, dans la mesure toutefois où cette évolution est due à des causes propres à la coopé-

native. C'est ce que nous avons déjà montré dans un chapitre précédent.

Ce n'est pas tout. Non seulement les frais généraux sont un critère du rendement des capitaux des coopératives mais encore ils sont un élément important du succès ou de l'insuccès de l'entreprise. Le pourcentage des frais généraux par rapport au chiffre d'affaires est-il inférieur à celui des entreprises concurrentes ? Il permet d'offrir les marchandises à meilleur prix, d'augmenter leurs ventes et par cette augmentation du chiffre d'affaires de diminuer d'autant la charge des frais, de diminuer par conséquent davantage encore les prix et ainsi de suite. L'amélioration du rendement de l'entreprise se poursuivrait indéfiniment si le développement de son chiffre d'affaires pouvait être lui-même illimité et si la loi du rendement décroissant ne devait intervenir. Inversement, si le pourcentage des frais est lourd par rapport à celui des entreprises concurrentes, il sera difficile sans des mesures exceptionnelles, de sortir du cercle vicieux qui entraîne l'entreprise à une diminution de son chiffre d'affaires et à une aggravation nouvelle de son pourcentage des frais. Le tout est de ne pas franchir ce point où les formes économiques jouent non plus en faveur de l'entreprise, mais contre elle.

Ces quelques réflexions suffiront à faire comprendre toute l'attention que les coopératives doivent donner à leurs frais généraux. La politique financière en limitant l'endettement et les lourdes immobilisations peut contribuer efficacement à l'allègement de ceux-ci. Que ces frais généraux aient beaucoup augmenté depuis 1928 est une raison de plus pour surveiller étroitement leur évolution.

§ 6. — CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SOCIÉTAIRE ET RISTOURNE.

Nous avons dit, dans le chapitre consacré aux problèmes du financement des entreprises, qu'on pouvait avoir un indice des progrès du rendement des coopératives en comparant d'une année à l'autre le chiffre d'affaires moyen par sociétaire et le taux de la ristourne. Si l'un de ces éléments ou les deux ont augmenté, c'est que les avantages retirés par les sociétaires de leur coopérative auront augmenté. Encore faut-il admettre en premier lieu que la politique des prix appliquée par la coopérative n'a pas varié entre temps. Si le taux de la ristourne a augmenté uniquement parce que la coopérative a augmenté le taux de majoration de ses prix, le résultat réel n'aura pas changé.

Supposons que la politique des prix n'ait pas varié entre 1928 et 1936. Qu'observons nous ? Nous avons constaté dans le § 1^{er} de ce chapitre que le chiffre d'affaires corrigé par sociétaire n'avait pratiquement pas changé entre les deux années extrêmes 1928 et 1936. Nous constatons par contre que le taux moyen de la ristourne est passé de 3,5 % en 1928 à 3,8 % en 1936. Il semble donc qu'il y ait une différence au profit de 1936. Mais il s'agit d'une bien faible amélioration qui ne vaut guère d'être mentionnée, d'autant plus qu'elle est subordonnée à une hypothèse non vérifiée.

CHAPITRE II.

Les sociétés capitalistes d'alimentation à succursales multiples et les coopératives.

Nous avons examiné dans le chapitre précédent comment la situation financière des grandes coopératives s'était affaiblie ou renforcée au cours des années depuis 1928. Nous avons été amené à faire ainsi quelques appréciations critiques, en ne faisant appel à aucun critère extérieur, mais simplement en procédant par comparaison d'une année à l'autre. En comparant maintenant le financement des coopératives à celui des sociétés capitalistes qui par leurs fonctions et leurs méthodes leur sont les plus proches, nous obtiendrons d'autres critères, extérieurs ceux-ci, qui nous permettront de juger la situation financière des coopératives non plus par rapport à elles-mêmes, mais par rapport aux entreprises avec lesquelles elles sont appelées à entrer en concurrence. Une telle confrontation s'impose si nous voulons apprécier de façon complète le financement des coopératives.

Des deux types d'entreprise qui font concurrence aux coopératives, la petite épicerie et la grande maison d'alimentation à succursales multiples, il est bien certain que celle-ci est la plus comparable et la plus redoutable aussi. Comparable aux coopératives, la société à succursales multiples l'est par ses méthodes. Comme chez les coopératives, nous y trouvons une direction unique, une grande puissance financière, et un grand nombre de succursales. En face du petit commerce, les coopératives et les sociétés à succursales multiples ont donc les mêmes raisons de supériorité et soulèvent au même titre son hostilité. Grâce

à leurs succursales, sociétés à succursales et coopératives sont aussi proches du client que le détaillant. Mais, grâce à leur nombreuse clientèle, elles peuvent acheter par plus grosse quantité et donc à meilleur compte que lui. Grâce aussi à leur organisation plus vaste, elles peuvent arriver à une plus grande technicité que lui et réaliser par là des avantages supplémentaires.

Mais, si bien souvent l'inimitié commune que leur a vouée le petit commerce et si les exigences législatives ou administratives de celui-ci, dont la plus grande force est la force électorale, ont trouvé et trouvent encore coopératives et maisons à succursales solidaires devant un même danger, il n'y a là qu'une union éphémère. En réalité, les adversaires les plus redoutables des coopératives sont les sociétés à succursales multiples; à cause de leur ressemblance même, parce que les armes sont égales, la lutte n'en est que plus passionnée et l'issue plus incertaine.

Non contentes de jouir par leur organisation des mêmes avantages économiques que les coopératives, les sociétés à succursales multiples ont adopté certaines caractéristiques propres aux coopératives et qui étaient jusque là inconnues au commerce, espérant par elles attirer plus facilement la clientèle. La ristourne a trouvé son équivalent chez les sociétés à succursales multiples avec la prime proportionnée au montant des achats. « Les sociétés à succursales ont élevé le système de la prime à la hauteur d'une institution », déclare M. Teinturier. « Le Casino (société à succursales multiples) ajoute-t-il, distribue à ses clients un « Carnet de Boni » qui porte en tête l'inscription suivante « Tout achat fait dans une succursale du Casino donne droit à une prime gratuite analogue au boni des coopératives » ¹. Le congrès international des maisons d'alimentation à succursales, tenu à Paris en 1931, prévoyait même la distribution de ristourne en espèces. Quelques-unes de ces sociétés ont des caisses d'économie comme les coopératives où elles recueillent les dépôts de

(1) TEINTURIER. — Les Coopératives de consommation françaises et la crise économique, 1930-1936, p. 215.

leurs clients. A ce même Congrès de 1931 une commission était chargée de l'étude des œuvres sociales « à l'égard des clients, à l'égard des gérants, à l'égard du personnel ». Enfin certaines sociétés répandent dans leur clientèle des publications comparables aux journaux coopératifs. La feuille du « Planteur de Caïffa » a un tirage de 1 million d'exemplaires; le journal de la « Société des Magasins du Casino, « le Consommateur », compte 100.000 abonnés. On le voit, ristournes, caisses d'économie, œuvres sociales, journaux, rien ne manque pour donner aux sociétés privées l'apparence de coopératives. Bien clairvoyant le client qui ne fait pas la confusion entre ces deux types d'entreprises; en fait, la confusion est constante; trop peu de gens savent où est la différence entre la coopérative et la société à succursales. Et cependant, la coopérative appartient aux clients et existe pour eux; la société privée au contraire appartient à d'autres qui trouvent leur intérêt à vendre aux clients. Dans la première entreprise les clients sont chez eux, et ils dirigent leur entreprise conformément à leurs intérêts, ils savent qu'aucun profit ne sera prélevé sur leur bourse; dans la seconde, les clients sont des tiers par rapport à l'entreprise et à ses dirigeants, ils n'ont pour les protéger que le droit de refuser d'acheter.

La lutte entre les coopératives et les sociétés d'alimentation à succursales, ce n'est pas la lutte banale entre deux concurrents; elle a un sens plus profond, c'est le duel en champ clos entre le capitalisme et le coopératisme. On comprend que l'enjeu soit sérieux. Il s'agit heureusement d'une lutte pacifique, et les morts ne seront que quelques faillites. Dès l'abord, nous prévenons le lecteur que nous ne nous prononcerons pas sur l'issue de cette lutte encore bien incertaine. Des auteurs plus qualifiés que nous sont d'avis opposés; on nous pardonnera d'être plus prudents.

L'objet de ce chapitre est plus spécialement de comparer la situation financière des sociétés à succursales multiples et celle des coopératives. Nous verrons quelles sont les différences au point de vue financier de ces deux

formes d'entreprises qui ont le même rôle économique de distribution et les mêmes méthodes commerciales et quels enseignements peuvent être tirés de cette comparaison.

Mais avant de procéder à cet examen précis, nous essaierons de connaître l'importance relative des sociétés à succursales et des sociétés coopératives. Il est malaisé d'évaluer l'importance relative des diverses formes d'entreprises qui font le commerce d'épicerie en France. La F. N. C. C. s'est livrée à cette étude et a abouti à l'évaluation approximative suivante qui date de 1934. On y verra la part de chaque forme d'entreprise par rapport au chiffre d'affaires global d'épicerie :

Petit commerce	65 %
Sociétés à succursales multiples ...	19 %
Grands magasins	4 %
Sociétés coopératives	12 %

Une statistique de la même source évaluait pour 1931 la part des sociétés coopératives à 11 % et celle des sociétés capitalistes à succursales à 20-25 %. Quant aux succursales, on peut évaluer leur nombre pour les coopératives à 9.200 et pour les sociétés à 22.000.

Nous aurions aimé aussi comparer la résistance à la crise des sociétés à succursales avec celle des coopératives. Nous aurions voulu en particulier suivre l'évolution de leurs chiffres d'affaires respectifs. Nous nous heurtons ici à une impossibilité car les sociétés privées considèrent leur chiffre d'affaires comme confidentiel et ne le publient pas. Il est assez curieux de constater que les coopératives n'ont pas la même pudeur et publient leur chiffre d'affaires depuis de nombreuses années sans qu'elles aient eu, semble-t-il, lieu de le regretter.

L'augmentation du nombre de succursales n'est guère plus facile à suivre. Nous avons procédé à un sondage dont les résultats doivent être acceptés avec beaucoup de circonspection. Selon ces résultats le développement des sociétés à succursales depuis 1928 aurait été plus lent que celui des coopératives depuis la même date. C'est vraisemblable,

puisque, nous le savons, les coopératives ont poursuivi une politique spécialement active de développement depuis 1928.

Comparaison de la structure financière des sociétés coopératives et de celle des sociétés capitalistes.

Pour la comparaison de leur structure financière, nous avons calculé les pourcentages des principaux postes du bilan d'un certain nombre de sociétés coopératives et capitalistes et nous avons présenté dans le tableau ci-contre la moyenne arithmétique de ces pourcentages pour chaque catégorie de sociétés. Nous avons fait ce travail pour les années 1928, 1935 et 1936 en ce qui concerne les coopératives, pour les années 1928 et 1935 en ce qui concerne les autres sociétés.

On remarquera que le nombre de sociétés examinées en 1928 est légèrement inférieur à celui des sociétés examinées dans les années 1935 ou 1936. Mais comme toutes les sociétés de 1928 font partie des groupes ultérieurs, l'évolution des pourcentages correspond dans la plus large mesure à l'évolution réelle de ces sociétés, et ce désaccord n'offre pas d'inconvénient.

Au lieu de comparer ces pourcentages établis par rapport au total du bilan, il eût été bien préférable de comparer les pourcentages établis par rapport au chiffre d'affaires; malheureusement, nous nous heurtons là à l'ignorance où nous sommes du chiffre d'affaires des sociétés à succursales. Le chiffre d'affaires est une donnée autrement réelle et précise que le total du bilan. Ce total en effet a l'inconvénient de dépendre directement des méthodes comptables qui ont été suivies pour l'établissement du bilan, et ces méthodes sont très variées. Ainsi par exemple des comptes d'ordre qui se retrouvent à l'actif et au passif peuvent gonfler le bilan sans que la valeur de la société soit en quelque mesure changée. Des créances peuvent figurer pour leur valeur nominale à l'actif avec

POURCLARCE DES AFFILIÉS POSTES DU BILAN PAR RAPPORT AU TOTAL (moyenne arithmétique).

	Sociétés coopératives			Sociétés Capitalistes		
	1928 13 Sociétés	1935 15 Sociétés	1-36 15 Sociétés	1928 9 sociétés	1935 10 Sociétés	
<u>PASSIF</u>						
Capitaux Réserve Profits	17.4% { 31.4% 14.1	15.7% { 30.7% 15.1	15.4% { 30.5% 14.6	19.5% { 28.5% 9.1	23.7% { 42.1% 18.3	
Exigible à long terme Dépôts d' épargne	8.1 { 9.3	28.6 { 5.1	26.5 { 4.8	13.1 { 7.1	10.3 { 5.2	
Capitaux empruntés	15.4 { 54.5% 21.8	17.8 { 60.5% 9.1	18.4 { 61.1% 11.3	37.2 { 57.2% 1.1	32.4 { 49.5% 1.1	
(fournisseurs) (autres exigibles) (titres à court terme)						
Report				1.5	0.8	
Excédent net	14.1	8.8	9.1	12.7	8.2	
Bénéfices						
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
<u>ACTIF</u>						
Immobilisations nettes.	22.1%	42.3%	39.1%	13.8%	24.5%	
Marchandises	54.1	36.8	42.1	59.6	49.7	
Liquidités (Caisse) 1er rang (Portefeuille) ⁽²⁾	14.2 { 14.8% 0.6	7.5 { 9.5% 2.1	6.3 { 7.9% 1.6	15.1 { 17.3% 2.2	12.4 { 20.2% 7.8	
Placements coopératifs	3.9	5.1	4.6			
Débiteurs Autres avoirs plus ou moins réalisables	3.3	2.9	3.9	9.9	5.2	
Pertes	0.6	3.5	2.4		0.6	
	1.3		0.1		0.3	
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

(1) Pour les sociétés capitalistes nous n'avons pu isoler les crédits des fournisseurs des autres exigibilités, telles que "créditeurs divers", "Frais à payer", etc., étant donné le manque de précision dans les bilans.

(2) Certaines sociétés capitalistes groupent ces trois éléments ensemble alors que pour les Sociétés coopératives, nous avons pu toujours isoler le chiffre du portefeuille et le grouper avec les titres.

constitution au passif d'une réserve pour le montant des créances douteuses; il est possible aussi de les faire simplement figurer à l'actif pour leur valeur réelle. Les immobilisations peuvent figurer à l'actif avec leur valeur initiale si les amortissements figurent au passif; inversement elles peuvent figurer à l'actif seulement pour leur valeur nette. La liste n'est pas épuisée des combinaisons comptables. Nous avons essayé dans la mesure du possible d'éliminer ces gonflements artificiels et d'uniformiser les bilans en faisant disparaître certains postes doubles : c'est ainsi que les immobilisations figurent toujours pour leur valeur nette et que les comptes d'ordre ont été supprimés ou compensés. Il est bien certain que ce travail sommaire d'épuration n'a pas suffi à rendre les bilans uniformes. Les bilans des coopératives pour l'année 1923 nous ont paru tout particulièrement hétérogènes. Depuis, les coopératives ont adopté assez généralement le bilan-type établi par la F. N. C. C. En 1928, les comptables avaient plus de liberté et plus de fantaisie aussi. On voudra donc s'en souvenir et considérer les pourcentages obtenus avec une certaine circonspection. Nous pensons cependant que les résultats de nos calculs correspondent à une réalité lorsque surtout la comparaison des moyennes fait apparaître de très grosses différences : dans ces cas, il ne peut plus être question d'invoquer la fragilité de notre base pour esquiver les conclusions de notre confrontation.

On pourrait nous reprocher de n'avoir pas présenté, au lieu des moyennes arithmétiques, les chiffres des sociétés médianes, c'est-à-dire pour chaque poste le pourcentage de la société centrale lorsque tous les pourcentages du même poste ont été rangés en ordre dégressif. L'avantage de la moyenne médiane, c'est qu'elle n'est pas influencée comme la moyenne arithmétique par les chiffres excen- triques. Nous avons en fait vérifié que les conclusions de notre étude n'auraient pas été différentes si nous avions présenté les moyennes médianes. Nous avons du reste écarté de nos calculs les sociétés qui, pour une raison ou pour une autre, pouvaient être considérées comme ayant

une situation très particulière : ainsi nous n'avons pas introduit dans le groupe des sociétés coopératives celles pour qui les dépôts d'épargne jouent un très grand rôle et qui à cause de cette situation doivent observer des conditions de liquidité spéciales. Du groupe des sociétés capitalistes, nous avons écarté une société qui avait pu amortir intégralement ses immobilisations, ce qui est évidemment une situation exceptionnelle.

Nous nous attacherons surtout à l'étude des pourcentages de 1935 qui sont les plus comparables. Il convient de remarquer que les sociétés capitalistes à succursales qui ont servi de base à nos calculs sont généralement plus puissantes que nos coopératives; le total moyen de leurs bilans en 1935 est de 73 millions alors que le chiffre correspondant pour les coopératives est de 35 millions, soit la moitié; elles ont également un beaucoup plus grand nombre de succursales. Nous croyons qu'il n'y a là rien qui puisse faire perdre de l'intérêt à la confrontation à laquelle nous allons procéder. Les sociétés les plus puissantes ont quelque chance d'être aussi les mieux gérées et leur étude peut en être d'autant plus instructive.

1. — *Les capitaux propres.*

En 1935, les capitaux propres (capital-actions et réserves) représentaient 30.7 % du total du bilan pour les coopératives et 42 % pour les sociétés à succursales. La différence est sérieuse : les capitaux propres sont beaucoup plus importants dans les sociétés capitalistes que dans les coopératives. Nous avons fait figurer dans le bilan des coopératives le capital versé. Si nous avions fait figurer non pas le capital versé, mais le capital souscrit, le pourcentage correspondant n'aurait été augmenté que de 2 ou 3 %. Il serait donc resté nettement inférieur au capital des sociétés concurrentes. C'est dire que si les coopératives stimulaient le versement des souscriptions, elles ne remédieraient que très faiblement à leur infériorité en capital.

Il est intéressant de noter qu'en 1928 le pourcentage des capitaux propres dans les sociétés capitalistes était très proche du pourcentage correspondant des coopératives tel qu'il était à cette époque, et tel qu'il est encore maintenant. C'est donc que ce pourcentage n'est pas si extraordinaire : cette constatation doit rassurer ceux qui auraient tendance à juger trop sévèrement la situation des coopératives. La très grande amélioration de ce pourcentage chez les sociétés capitalistes entre 1928 et 1935 traduit la politique qu'elles ont suivie et qui consistait à faire un plus grand appel aux capitaux propres qu'aux capitaux empruntés. C'est le lieu de rappeler que les sociétés capitalistes ont cette supériorité sur les coopératives de pouvoir facilement augmenter leur capital-actions et ainsi de pouvoir plus facilement le proportionner à leurs besoins. Grâce aux avantages offerts par les actions capitalistes, et grâce à l'aide des banquiers, une émission d'actions est chose aisée. Nous savons au contraire que le capital-actions des coopératives est assez étroitement lié au recrutement, lui-même graduel, des sociétaires, et qu'il n'est par conséquent guère possible aux administrateurs d'en accélérer beaucoup l'augmentation. Les coopératives ont poursuivi depuis 1928 une politique de développement qui a dépassé, par les investissements qu'elle exigeait, l'augmentation de leurs capitaux propres, et elles ont dû ainsi faire appel aux capitaux empruntés.

Que la proportion des capitaux propres par rapport au total du bilan soit passée dans les sociétés capitalistes de 28,5 à 42 % entre 1928 et 1935 alors qu'elle n'a pas varié dans les sociétés coopératives ne signifie d'ailleurs pas que les capitaux aient augmenté plus vite dans les premières sociétés. Si l'on tient compte en effet que le total moyen des bilans des sociétés à succursales a augmenté dans la même période de 36 % environ tandis que celui des bilans des coopératives a augmenté de 140 % on s'aperçoit qu'en réalité ce sont les capitaux propres des coopératives qui ont proportionnellement à leur chiffre de 1928 le plus augmenté.

Nous aurions désiré pouvoir déterminer quel est des deux groupes de sociétés celui qui constitue le plus énergiquement des réserves. Nous avons déjà vu qu'on ne peut raisonnablement dissocier les amortissements des réserves. Or, nous connaissons mal les amortissements des sociétés capitalistes, car une bonne part sont dotés avant le calcul du solde bénéficiaire et ne sont par conséquent pas connus. Nous avons donc été obligés de renoncer à nous faire une opinion sur cette importante question.

2. — *Les capitaux empruntés.*

Corollaire des observations précédentes, les capitaux empruntés sont proportionnellement beaucoup plus importants dans les coopératives que dans les sociétés à succursales; ils représentent respectivement 60,5 % et 49 % du total des bilans.

Le poste « exigible à long terme » est plus important pour les coopératives que pour les sociétés capitalistes : c'est là le résultat du concordat B. C. F. qui a consolidé les crédits bancaires. Si l'on avait mis à part les obligations, on constaterait que les pourcentages relatifs à celles-ci seraient à peu près équivalents dans les deux groupes de sociétés et même légèrement supérieurs dans les coopératives. Les « dépôts d'épargne » sont légèrement plus importants dans les sociétés capitalistes. C'est assez inattendu puisqu'on aurait pu croire qu'ils constituaient une source de capitaux spécifique du mouvement coopératif. Cela s'explique cependant puisque nous avons éliminé du groupe des coopératives celles qui financent en grande partie leur entreprise avec les dépôts d'épargne. Il n'y a pas lieu de s'attacher aux différences entre les pourcentages « fournisseurs » dans les deux groupes de sociétés. Si ce pourcentage est si élevé dans les sociétés capitalistes, c'est simplement que le poste « Fournisseurs » ne figurait pas à part dans leurs bilans et qu'il n'a par conséquent pas été possible de l'isoler des autres exigibilités à court terme.

3. — *L'excédent net.*

Notons des pourcentages très semblables pour l'excédent net tel qu'il ressort des bilans. On est frappé de voir une réduction parallèle de ce pourcentage de 1928 à 1935, pour les deux groupes de sociétés. Sans doute faut-il y voir la répercussion de la phase de prospérité ou de la phase de dépression sur la marge bénéficiaire.

4. — *Les immobilisations nettes.*

En 1935, les proportions des immobilisations nettes par rapport au total sont respectivement pour les coopératives et les sociétés capitalistes 42.3 et 24 %. La première question qui se pose est de savoir si le chiffre plus élevé des immobilisations des coopératives peut s'expliquer par une tendance chez celles-ci à se rendre propriétaires des immeubles de leurs succursales plutôt que locataires, alors que les sociétés capitalistes auraient la tendance inverse. S'il en était ainsi, les inconvénients qu'il y a pour la gestion d'une entreprise à avoir de lourdes immobilisations pourraient être compensés par une économie de loyers et peut-être en définitive par des frais généraux inférieurs. Les renseignements que nous possédons ne nous permettent pas de nous faire une opinion sur cette question. Rien ne nous indique a priori que les coopératives aient une attitude arrêtée à cet égard qui puisse être opposée à celle des sociétés capitalistes. Nous sommes donc porté à penser que la proportion des immeubles en location et celle des immeubles en toute propriété doit être assez semblable dans les deux catégories de sociétés. Partant de là, il faudrait interpréter le pourcentage plus élevé des immobilisations dans les coopératives comme un signe de rendement inférieur des capitaux. Cette conclusion fondée sur une hypothèse vraisemblable mais que nous n'avons pu vérifier, nous paraît elle-même plausible pour deux motifs. En premier lieu, on observe que les sociétés capitalistes sont de création plus ancienne que les coopératives :

l'année moyenne de leur fondation est 1901 alors que celle des coopératives est 1911. On pourrait expliquer par là que les sociétés capitalistes aient eu le temps de procéder à des amortissements plus abondants d'autant plus qu'un certain nombre de leurs immobilisations d'avant-guerre n'ont sans doute pas été réévaluées. En second lieu, le développement particulièrement rapide des coopératives depuis 1928, plus rapide nous a-t-il semblé que celui des sociétés capitalistes, pourrait également expliquer leur proportion d'immobilisations plus forte. Telles sont les différentes raisons qui nous font penser, sans pouvoir l'affirmer, que le rendement des coopératives, quant à leurs immobilisations tout au moins, est inférieur à celui des sociétés capitalistes.

En ce qui concerne la répercussion des immobilisations sur la liquidité respective des deux groupes de sociétés, il nous est possible d'être beaucoup plus catégorique. Le bilan moyen des sociétés capitalistes exprime une situation meilleure que celle des coopératives, puisque les immobilisations des premières ne dépassent pas leurs capitaux propres tandis que la situation est inverse dans les coopératives. On remarquera qu'en 1928 les immobilisations pour les coopératives comme pour les sociétés capitalistes étaient inférieures aux capitaux propres. Au changement intervenu à cet égard dans les coopératives en 1935 on peut mesurer l'effort de la politique d'expansion poursuivie après 1928.

5. — *Les marchandises.*

Le pourcentage des marchandises a diminué pour l'un comme pour l'autre groupe de sociétés entre 1928 et 1935. Cette diminution s'explique en bonne partie par la baisse des prix entre 1928 et 1935. Cependant la régression de ce pourcentage est plus importante pour les coopératives que pour les sociétés concurrentes. C'est là encore, pensons-nous, une conséquence du développement intensif poursuivi par les coopératives, qui a eu pour résultat de gonfler

la part des immobilisations au détriment de celle des marchandises.

On observera que la hausse des prix du deuxième semestre de 1936 ainsi que les amortissements de la même année ont eu cette heureuse répercussion d'améliorer sérieusement le pourcentage des marchandises au détriment des immobilisations dans les coopératives. On peut espérer qu'en 1937, le progrès se sera poursuivi dans ce sens.

6. — *Disponibilités. Liquidité.*

Les disponibilités qui peuvent être considérées comme de premier rang sont constituées par les postes « caisse, banques » et « titres ». Les titres coopératifs sont toutefois mis à part. Ils représentent en général des participations aux organismes centraux coopératifs. Chaque société est statutairement tenue de souscrire une certaine quantité de ces titres. Ils ne sont pas négociables en bourse et doivent être considérés plutôt comme des valeurs immobilisées. Les disponibilités de second rang comprennent les postes « marchandises », « débiteurs » et « autres avoirs ».

Si l'on compare pour 1935 et pour 1936 les pourcentages (page 96) qui représentent les disponibilités de premier et de second rangs avec les pourcentages des exigibilités à court et à long terme, étant entendu que les dépôts d'épargne sont considérés comme à court terme, on obtient le petit tableau suivant pour les sociétés coopératives et pour les sociétés capitalistes :

<i>Coopératives.</i>					
	1935	1936		1935	1936
Disponibilités			Exigibilités à		
1 ^{er} rang	9,5 %	7,9 %	court terme .	31,9 %	34,5 %
Disponibilités			Exigibilités à		
2 ^e rang	43,2 %	48,3 %	long terme .	28,6 %	26,5 %
	52,7 %	56,2 %		60,5 %	61 %

Sociétés capitalistes.

	1935		1935
Disponibilités 1 ^{er} rang ..	20,2 %	Exigibilités à court terme	38,7 %
Disponibilités 2 ^e rang ..	55,8 %	Exigibilités à long terme	10,3 %
	76 %		49 %

Ce tableau fait apparaître une liquidité bien plus favorable pour les sociétés à succursales que pour les sociétés coopératives. Pour ne considérer que l'année 1935 (puisque pour 1936 nous n'avons pas les pourcentages des sociétés capitalistes), on voit que les coopératives ont, en face de 31,9 % d'exigibilités à court terme, 9,50 % de disponibilités de premier rang, tandis que les sociétés concurrentes ont respectivement 38.7 % et 20.2 %, soit pour les premières une couverture d'un tiers et pour les secondes une couverture de moitié. S'il s'agit des disponibilités de second rang, on a des chiffres qui sont également en faveur des sociétés capitalistes. Au total, la couverture en disponibilités est inférieure aux exigibilités chez les coopératives et bien supérieure chez les sociétés capitalistes. C'est dire qu'une partie des immobilisations sont payées par les emprunts dans les coopératives. Il faut cependant noter en faveur des coopératives qu'elles ont une très forte proportion de leurs exigibilités à long terme. C'est là une situation avantageuse. Elle est exceptionnelle puisqu'elle est due au concordat B. C. F.

On se souvient que dans le chapitre précédent nous avons estimé que le problème de la liquidité était pour les coopératives résolu de façon satisfaisante en 1936. Nous sommes ici en présence d'une liquidité très supérieure des sociétés capitalistes. Devons-nous modifier notre première impression ? Il y a plutôt lieu, pensons-nous, de la nuancer. Les coopératives, dont les disponibilités de premier et second rangs, couvrent près de deux fois leurs exigibilités à court terme peuvent incontestablement considérer que leur liquidité est suffisante. On remarquera cependant que leurs disponibilités de 1^{er} rang,

c'est-à-dire leur trésorerie, est beaucoup moins large que celle des sociétés capitalistes. On le remarquera d'autant plus qu'elle a encore diminué de 1935 à 1936, alors que les exigibilités à court terme ont au contraire augmenté. Sans doute les coopératives auraient-elles intérêt à renforcer leur trésorerie. Leur liquidité serait ainsi moins fonction de la vente de leurs marchandises et elles seraient également moins dépendantes du crédit de leurs fournisseurs. Il y a lieu aussi de noter que la liquidité des coopératives a quelque chose de provisoire. Au fur et à mesure que les engagements B. C. F. seront remboursés, on peut craindre de voir les crédits à court terme reprendre dans le financement des coopératives une place de plus en plus grande. C'est à un mouvement semblable que nous assistons entre 1935 et 1936. La liquidité des sociétés capitalistes est bien plus solidement assise puisqu'elle résulte en définitive d'une situation moins débitrice.

Conclusion.

Nous avons terminé notre étude comparative. Elle nous a fourni de nouveaux éléments pour juger le financement des coopératives. En 1935, la comparaison des bilans des deux groupes de sociétés pour 1935 montre une situation beaucoup plus favorable pour les sociétés capitalistes : plus de capitaux propres, moins d'immobilisations, une trésorerie plus abondante, voilà qui leur assure une liquidité supérieure à celle des coopératives et aussi, peut-être, un meilleur rendement. En 1928, la situation des sociétés capitalistes et celle des sociétés coopératives était assez semblable avec une même proportion de capitaux propres et de capitaux empruntés et un pourcentage d'immobilisations somme toute comparable. Pour que la situation ait à ce point changé entre 1928 et 1935, il faut que les deux groupes de sociétés aient suivi deux politiques différentes : les sociétés capitalistes ont augmenté la proportion de leurs capitaux propres, les sociétés coopératives ont développé beaucoup leurs immobilisations

en poursuivant une politique de très grand développement. L'écart actuel entre la structure financière des sociétés capitalistes et celle des coopératives nous prouve, semble-t-il, que la situation des coopératives ne peut être considérée comme parfaite et que la marge des progrès, non seulement possibles, mais souhaitables, est encore grande.

CHAPITRE III

Le financement des sociétés coopératives de consommation à l'étranger.

L'objet de ce chapitre n'est pas de nous informer de façon complète sur la situation des coopératives étrangères, mais simplement d'examiner ce qui dans le financement de ces coopératives et dans l'histoire de ce financement peut servir à mieux comprendre le problème qui nous occupe, celui du financement des coopératives françaises.

Au préalable, nous indiquons dans le court tableau ci-dessous l'importance relative des coopératives de consommation dans quelques pays.

	Année	Nombre de sociétés	Nombre de membres	Nombre de membres par société	Nombre de membres par 100 habitants
Grande-Bretagne .	1935	1.118	7.483.976	6.694	14,8 %
Allemagne	1935	1.106	3.122.000	2.823	4,7 %
France	1934	2.908	2.540.290	873	6 %
Suède	1932	786	513.000	652	8,2 %
Suisse	1932	517	421.000	814	10,2 %
Hollande	1932	138	208.000	1.507	2,5 %

Nous avons compté l'ensemble des coopératives françaises. Si nous avons tenu compte seulement des sociétés affiliées à la F. N. C. C., nous aurions eu 1098 sociétés et 1.691.686 membres. Il ressort de ce tableau que la Grande-Bretagne arrive en tête de liste pour le nombre total des sociétaires des coopératives, pour leur nombre moyen par coopérative et pour la proportion de ces sociétaires par rapport à la population.

§ 1. — COMPARAISON AVEC LES COOPÉRATIVES FRANÇAISES.

Pour procéder à cette comparaison, nous avons groupé dans les deux tableaux ci-joints certains pourcentages se rapportant au financement des coopératives françaises et étrangères.

Le tableau I contient pour chaque pays un certain nombre de pourcentages par rapport au chiffre d'affaires ou par rapport aux capitaux propres. Nous avons reproduit les chiffres français que nous avons déjà étudiés dans un chapitre précédent et nous avons ajouté les chiffres correspondants relatifs à l'ensemble des coopératives de la Grande-Bretagne (1932 et 1935), des Pays-Bas (1932), de la Suède (1932 et 1935), de la Suisse (1932) et de l'Allemagne (1932). Nous avons ajouté à ces pourcentages globaux ceux qui concernent la société coopérative de Londres, la plus grande société anglaise (1936), ceux qui concernent trois importantes sociétés suisses (1936), et enfin ceux qui concernent pour l'Allemagne l'ensemble des coopératives en liquidation (1934) et l'ensemble des coopératives destinées à subsister (1935).

Le tableau II indique pour chaque pays l'importance relative des postes du bilan par rapport à son total. L'examen de ces deux tableaux nous donnera une vue d'ensemble de la structure financière des coopératives étrangères à côté de celle des coopératives françaises.

La première remarque que l'on fait en examinant le tableau I, c'est que la situation des coopératives de la Grande-Bretagne est tout à fait exceptionnelle : elle a plus de 60 % de capital versé par rapport à son chiffre d'affaires alors que la proportion la plus élevée des autres pays est celle de 11 % pour la Suède. On voit la différence énorme : elle s'explique en partie quand on connaît le caractère des actions coopératives anglaises et qu'on sait qu'elles sont remboursables très facilement; elles jouent alors dans une certaine mesure le rôle de dépôts d'épargne pour les actionnaires, et ne constituent pas à proprement

parler des capitaux propres pour les sociétés. Au second rang viennent les coopératives suédoises dont le capital-actions représente 11,1 % du chiffre d'affaires tandis que le pourcentage français correspondant est 6,4 %. Les coopératives allemandes viennent à cet égard un peu avant les coopératives françaises mais leur supériorité est plus apparente que réelle car elle s'explique par une baisse exceptionnelle de leur chiffre d'affaires. Les Pays-Bas et la Suisse ont un pourcentage inférieur au pourcentage français.

Les pourcentages des capitaux propres par rapport au chiffre d'affaires traduisent également la supériorité anglaise. La société suisse n° 1, la Suède et la Hollande sont en bonne place avec plus de 20 %; la France est à peu près au dernier rang avec 12,1 %.

Les proportions des capitaux propres et empruntés par rapport au chiffre d'affaires marquent de moins grandes inégalités. Si l'on met à part les sociétés anglaises dont la situation est à cet égard encore exceptionnelle et sur laquelle nous reviendrons, et les sociétés allemandes en liquidation dont le chiffre d'affaires est désastreusement réduit, on constate que les autres proportions s'échelonnent entre 31.9 % et 79.5 %, soit seulement une variation du simple au double.

L'excédent net et les ristournes sont les plus élevés pour la Grande-Bretagne et la Suisse. Il n'est pas possible d'en tirer une indication sur le financement des coopératives puisqu'ils dépendent principalement de la politique des prix.

Les proportions des capitaux empruntés par rapport aux capitaux propres permettent de partager les coopératives en deux catégories, celles qui ont plus de capitaux empruntés que de capitaux propres et celles pour lesquelles la position est inverse. Ainsi dans la catégorie des coopératives endettées figurent la France, la Suisse et l'Allemagne. Parmi les coopératives suisses, on remarque notamment qu'une importante société a 630 % de capitaux empruntés par rapport à ses capitaux propres. Dans

Tableau I - Pourcentages par rapport au chiffre d'affaires et par rapport au capital propre.

	FRANCE				GRANDE-BRETAGNE				PAYS-BAS		SUÈDE		SUISSE				ALLEMAGNE			
	Grandes Sociétés		Ensemble		Ensemble		Coop. de Londres		Ensemble		Ensemble		Ensemble		N° I		N° II		N° III	
	1933	1936	1932	1935	1932	1935	1935	1935	1932	1935	1932	1935	1932	1935	1936	1936	1932	1934	1932	1935
% du capital versé par rapport au chiffre d'affaires (Ch.d'aff. = 100)	6	6.4	60	61.5	65.7	67.3	68.3	63.9	4.1	20.1	11.5	11.1	3.1	2.3	3.4	7.4	8.8	8.8	1935	
% des capitaux propres et empruntés par rapport au chiffre d'affaires (Ch.d'aff. = 100)	10.8	12.1	65.7	67.3	67.3	67.3	68.3	63.9	20.1	24.3	20.5	20.5	15.8	27.8	10.9	11.3	14.9	15.7	18.8	
% des capitaux propres et empruntés par rapport au chiffre d'affaires (Ch.d'aff. = 100)	42.2	44.9	78.7	89.8	89.8	89.8	88.1	88.1	48.0	41.4	40.3	40.3	62.4	66.6	79.5	31.9	47.3	113.6	57.2	
% de l'excédent net (1) par rapport au chiffre d'affaires (Ch.d'aff. = 100)	4.8	5.2	12.4	12.1	12.1	12.1	6.6	6.6	5.4	4.6	4.5	4.5	7.0			10.1				
% des ristournes par rapport au chiffre d'affaires (Ch.d'aff. = 100)	3.9	3.8	9.6	9.7	9.7	9.7	5.	5.	4.0	3.2	3.	3.	6.3	7.	9	8	3.3	0	3	
Comparaison des capitaux propres et des capitaux empruntés (cap. pr. = 100)	288	270	14.	24.9	24.9	24.9	28.9	28.9	139	72	57.6	57.6	293	139	630	161	327	620	204	
Nombre de fois où les stocks se renouvellent dans l'année (Ch.d'aff. = stocks)	5.5	5.0	11.2	12.2	12.2	12.2	17.2	17.2	9.7	9.7	11.2	11.2	7.6	9.4	8.3	13.4	11	9.2	10	
% des immobilisations nettes par rapport au capital propre (cap. pr. = 100)	167	146	31.7	33.4	33.4	33.4	40	40	138	102	97.3	97.3	218	152	400	178	231	536	174	
% des immobilisations nettes par rapport au chiffre d'affaires (Ch.d'aff. = 100)	18.2	17.7	20.8	22.5	22.5	22.5	27.3	27.3	27.8	25.4	24.8	24.8	34.3	45.1	43.8	20.3	42.5	84.5	32.7	

(1) Excédent net = solds bénéficiaire après déduction des amortissements.

Tableau N° II-Pourcentages par rapport au total du Bilan

	FRANCE		GRANDE-BRETAGNE		SUEDE		SUISSE		ALLEMAGNE	
	Grands coopératives		Ensemble		Ensemble		4 Coopér. (Moyennes arithmétiques)		73 Stés en liquidation	
	1935	1936	1935	1936	1935	1936	1935	1936	1932	1934
PASSIF										
Capitaux propres	13.7 { 30.7 { 15. {	15.4 { 14.6 { 30 {	68.5% { 74.9% { 6.4 {	70% { 4.8 { 74.8 {	24.9% { 56.9% { 32. {	4.6% { 24.1% { 19.5 {	11.9% { 22% { 11. {	7.8% { 13.9% { 6.1 {	14.8% { 31.7% { 16.9 {	
Capitaux Exigible à long terme	28.6 {	26.5 {	10.8 {	7.8 {	13.2 {	27.3 {	12.5 {	20.4 {	13.6 {	
Emprunt- Dépôts d'é- pargne	5. {	4.8 {	2.9 {	2.4 {	11.9 {	27.6 {	46.7 {	35.6 {	25.4 {	
Fournisseurs	17.8 {	18.4 {	6.4 {	11.4 {	6 {	13.9 {	9.7 {	14.9 {	11.8 {	
Autres exigé- bilités à court terme	9.1 {	11.3 {			1.9 {		3.5 {	14.8 {	9.8 {	
Excédent	8.8 {	9. {	5. {	3.6 {	10.1 {	7.1 {	4.7 {	0.4 {	3.7 {	
TOTAL	100.%	100.%	100.%	100.%	100.%	100.%	100.%	100.%	100.%	
ACTIF										
Immobilisations nettes	42.3% {	39.1% {	25.5 {	29.9% {	55.5% {	53.5% {	58.4% {	74.1% {	55.1% {	
Marchandises	36.8 {	42. {	9.1 {	6.3 {	20. {	22. {	14.5 {	9.5 {	16.9 {	
Caisse, Banque	7.5 {	6.3 {	3.3 {	2. {	8.3 {	5.6 {	12.5 {	2.2 {	10.8 {	
Participation, Titres	7. {	6.2 {	58.7 {	56.6 {	15. {	14.8 {	10.8 {	4.2 {	6.4 {	
Débiteurs	2.9 {	3.9 {	3.3 {	4.9 {	1.2 {	3.8 {	3.8 {	5.9 {	9.3 {	
Autres Avoirs	3.5 {	2.4 {	0.6 {	0.3 {	0.2 {	0.3 {		0.2 {	0.2 {	
Pertes		0.1 {						3.9 {	1.3 {	
TOTAL	100.%	100.%	100.%	100.%	100.%	100.%	100.%	100.%	100.%	

(1)-Ce poste représente surtout des dépôts qui peuvent être retirés moyennant un préavis d'une durée donnée; il ne s'agit pas d'un très long terme.

(2)-Excédent pour un exercice seulement.

l'autre catégorie, nous trouvons les coopératives anglaises et suédoises qui financent leurs entreprises principalement avec leurs capitaux propres.

Le nombre de fois où les stocks se renouvellent dans l'année est le plus faible pour la France. On sait l'intérêt qu'il y a pour une entreprise à avoir une rotation rapide de ses stocks puisque plus cette rotation sera rapide, moins elle aura besoin de capitaux pour l'approvisionnement de ses magasins. L'infériorité française est frappante. Nous l'expliquons non par une mauvaise gestion, mais par la multiplicité des détaillants qui sont proportionnellement plus nombreux qu'à l'étranger, ce qui réduit d'autant le chiffre d'affaires de chaque magasin sans pouvoir permettre une réduction proportionnelle des stocks.

Le rapport des immobilisations nettes et des capitaux propres nous montrent que seules les coopératives anglaises et suédoises ont payé leurs immobilisations avec leurs capitaux propres. Dans les coopératives des autres pays, le montant des immobilisations nettes dépasse celui des capitaux propres. L'Allemagne et la Suisse sont à cet égard dans une situation inférieure à celle de la France qui a pourtant le rapport assez lourd de 146 %.

Si l'on considère maintenant le rapport des immobilisations nettes et du chiffre d'affaires, on constate que c'est la France qui a le meilleur chiffre avec 17 %. Tous les autres chiffres sont plus élevés, ce qui signifie qu'à cet égard la gestion française est moins lourde que celle des coopératives étrangères. Il est cependant impossible de tirer de cette observation une conclusion précise sur le rendement des coopératives les unes par rapport aux autres. Si les immobilisations des coopératives françaises sont moins importantes que celles des coopératives étrangères, cela peut prouver simplement que nos coopératives sont moins souvent propriétaires que locataires de leurs immeubles, et ceci peut finalement les amener à avoir des frais généraux plus élevés.

L'étude du tableau II qui présente les pourcentages des postes du bilan par rapport à son total confirme les ren-

seignements donnés par le tableau I. C'est ainsi que nous retrouvons les deux groupes de sociétés, les sociétés anglaises et suédoises d'une part, dont les capitaux propres tiennent la première place, les sociétés françaises, suisses et allemandes d'autre part, qui financent leurs entreprises principalement avec des capitaux empruntés. On a remarqué quelques lignes plus haut que le rapport des immobilisations nettes au chiffre d'affaires était relativement faible pour les coopératives françaises; c'est à la même constatation qu'on aboutit en comparant les immobilisations nettes aux marchandises telles qu'elles ressortent des pourcentages du bilan. On voit qu'en 1936 les marchandises tiennent une plus grande place dans le bilan de nos coopératives que les immobilisations nettes, ce qui n'est vrai pour aucun autre groupe des coopératives étrangères.

L'examen du tableau II nous fournit d'autres éléments intéressants. Il nous montre que la Grande-Bretagne a plus de la moitié de son actif constitué en participation et titres. C'est une situation qui n'a son parallèle dans aucun autre groupe de coopératives. Nous avons déjà observé la proportion anglaise très élevée des capitaux propres et empruntés par rapport au chiffre d'affaires. Nous sommes en présence de l'explication. Si les coopératives anglaises ont tant de capitaux, c'est aussi qu'elles ont une proportion considérable de ces capitaux utilisés en participation et placements divers.

En second lieu le tableau II nous permet de comparer la liquidité des différents groupes de sociétés coopératives. On remarque d'abord que seules les coopératives anglaises et suédoises ont moins d'immobilisations nettes que de capitaux propres, ce qui nous fait déjà présager une bonne liquidité chez elles. Pour ce qui concerne la liquidité proprement dite, nous avons procédé, comme dans le chapitre précédent, en distinguant d'une part les disponibilités de premier et de deuxième rang et d'autre part les exigibilités à court et à long terme. Les chiffres dont nous nous servons sont les pourcentages du tableau II. Comme nous ne

connaissions pas ce qui dans le poste « Participation. titres » représente des valeurs facilement négociables, nous avons arbitrairement divisé ce poste en deux parts égales et compté l'une des moitiés dans les disponibilités de premier rang. Cette approximation ne peut pas fausser beaucoup le résultat de la comparaison.

	France	Grande-Bretagne	Suède	Suisse 4 coopé- ratives	Allemagne Sociétés destinées à subsister
	1936	1935	1935	1936	1935
Exigibilités à court terme.	34,5 %	9,3 %	19,8 %	41,5 %	51 %
Exigibilités à long terme.	26,5 %	10,8 %	13,2 %	27,3 %	13,6 %
	61 %	20,1 %	33 %	68,8 %	64,6 %
Disponibilités 1 ^{er} rang (caisse, banque titres).	7,9 %	32,6 %	15,8 %	13 %	14 %
Disponibilités 2 ^o rang (marchandises, débiteurs, autres avoirs).	48,3 %	13 %	21,4 %	26,1 %	26,4 %
	56,2 %	45,6 %	37,2 %	39,1 %	40,4 %

On voit que les coopératives anglaises ont des disponibilités très importantes, qui dépassent de beaucoup les exigibilités. On se souviendra à ce sujet que les actions peuvent être présentées au remboursement et que cette éventualité exige de la part des sociétés anglaises une liquidité spéciale. La position de la Suède, qui a des disponibilités supérieures à ses exigibilités, est très bonne. La position des coopératives françaises n'est pas brillante avec des exigibilités à court terme plus de 4 fois supérieures aux disponibilités de 1^{er} rang. Cependant le total des disponibilités est presque égal au total des exigibilités.

La situation des quatre coopératives suisses est bien proche de celle des sociétés allemandes; les unes et les autres ont une grosse proportion de leur financement fondé sur les dépôts d'épargne; les unes et les autres ont une liquidité médiocre et beaucoup moins de disponibilités que d'exigibilités. Malgré cette infériorité leur proportion de disponibilités de 1^{er} rang par rapport aux exigibilités à court terme est légèrement plus favorable que la proportion française.

En résumé, la comparaison des coopératives françaises et étrangères permet de les classer en deux groupes, celles qui sont riches en capitaux propres et celles qui sont pauvres en capitaux propres. Dans la première catégorie figurent les coopératives anglaises et suédoises, dans la seconde, les coopératives françaises, suisses et allemandes. Dans cette seconde catégorie, nous pensons pouvoir classer les coopératives françaises au 1^{er} rang : leur situation financière est plutôt plus forte que celle des sociétés suisses et allemandes.

Après cette revue d'ensemble, nous passons à une étude plus détaillée du financement des coopératives étrangères.

§ 2. — LES COOPÉRATIVES DE CONSOMMATION ANGLAISES.

On a déjà vu la place qu'occupe la Grande-Bretagne dans le monde coopératif. Son avance sur les autres pays et en particulier sur la France donne à l'étude des coopératives anglaises un intérêt spécial.

L'étude des coopératives anglaises est grandement facilitée par l'abondance des renseignements statistiques dont on dispose. Chaque année leur Union coopérative les résume avec beaucoup de méthode dans une brochure. Le lecteur peut ainsi aisément suivre non seulement l'évolution commerciale mais aussi l'évolution financière des coopératives. On saisit déjà, par ce simple côté, la maturité de la Coopération anglaise.

Le paragraphe précédent nous a montré, entre autres supériorités des coopératives anglaises, celle de leur capital-actions. C'est la caractéristique principale de leur financement. Il convient de s'y arrêter. Le capital-actions des coopératives anglaises constitue à lui seul 75 % de leur passif, la proportion française correspondante est seulement 15 %. La différence, non plus relative mais absolue, est plus grande encore. Si nous nous reportons aux dernières statistiques publiées par l'Alliance Coopérative Internationale, nous voyons qu'on évaluait en 1932 aux sommes suivantes les capitaux de l'ensemble des coopératives françaises et ceux de l'ensemble des coopératives anglaises.

	Ensemble des coopératives françaises		Ensemble des coopératives anglaises
	livres-or	francs	livres-or
Capital versé	1.435.015	ou 178.119.000	81.607.701
Réserves	1.230.738	152.870.000	7.683.953
Capitaux emprun- tés excepté dé- pôts d'épargne .	3.844.022	477.466.000	14.274.685
Dépôts d'épargne .	1.717.591	213.342.000	3.372.628
	8.246.366	1.021.797.000	106.938.967
			soit 13.282.889.000 fr.

Ces chiffres font apparaître une énorme supériorité du capital des coopératives anglaises vis-à-vis du capital des coopératives françaises. Quant à l'ensemble des capitaux propres et empruntés à la disposition des coopératives, il est également beaucoup plus élevé pour les sociétés anglaises que pour les sociétés françaises.

Cette supériorité du Mouvement anglais ne s'explique pas seulement par le plus grand nombre de sociétaires. Les chiffres moyens par sociétaires sont en effet aussi à l'avantage du Mouvement anglais. Le chiffre moyen du capital versé par sociétaire était pour les grandes coopératives françaises de 100 fr. 35 en 1935 (et de 99 fr. en 1936) alors

que chaque sociétaire anglais avait versé en moyenne à la même date 18 $\frac{14}{100}$ livres, soit 1.351 francs au cours de la

livre de 74.50. Quant aux chiffres moyens par sociétaire de tous les capitaux à la disposition des coopératives françaises et des coopératives anglaises, ils étaient respectivement de 640 francs et de 1.964 francs.

Si l'on remarque de plus que les sociétés françaises font appel dans une large mesure à des capitaux d'origine non coopérative, tels que notamment les crédits des fournisseurs, on s'aperçoit que la moyenne des capitaux d'origine coopérative (actions, réserve, capitaux empruntés) doit être plus de trois fois supérieure dans les sociétés anglaises. Quelle est la raison de cette abondance de capitaux dans les coopératives anglaises ?

La supériorité anglaise ne trouve pas sa seule explication dans une plus grande fortune personnelle des coopératives. Certes, les réserves anglaises sont relativement plus importantes que les réserves françaises : on avait en 1932 comme réserve moyenne par sociétaire 142 francs dans les coopératives anglaises et 95 francs dans les sociétés françaises. Mais cette différence ne suffit pas à expliquer que les capitaux anglais d'origine coopérative soient tellement plus abondants que les capitaux français.

On pourrait également voir dans les caractères spéciaux des actions coopératives anglaises la raison de leur succès auprès des coopérateurs. On sait en effet que les actions anglaises reçoivent un intérêt et surtout qu'elles sont remboursables sur la simple demande de l'actionnaire. De telles actions ont beaucoup d'attrait pour les épargnants, si le crédit de la coopérative est bon, puisqu'ils savent qu'ils en obtiendront en cas de besoin le remboursement et que d'ici là ils toucheront un intérêt. Cette formule des actions facilement remboursables n'est pas inconnue en France. Quelques sociétés la pratiquent. L'une d'elles, grâce à cette méthode, a réussi à avoir un capital-actions relativement important. Le chiffre moyen de capital versé par ses sociétaires atteignait en 1933 la

somme de 314 francs. C'est une excellente moyenne, très supérieure à la moyenne générale des grandes coopératives françaises qui était à la même date de 102 francs seulement. Mais c'est cependant bien inférieur à la moyenne anglaise de 1.351 francs et l'explication semble ici encore insuffisante.

Nous pensons qu'à cette raison de la supériorité anglaise s'ajoute le fait que les coopératives anglaises pratiquent une politique en faveur de l'épargne individuelle, et d'autre part le fait qu'elles atteignent des milieux de la classe moyenne dont la puissance d'épargne est assez forte. En premier lieu, on observe que ces coopératives distribuent de beaucoup plus fortes ristournes que les coopératives françaises : le taux moyen de la ristourne est près de 10 % en Angleterre alors que les grandes coopératives françaises ne dépassent pas en moyenne 4 %. On comprend sans peine que cette politique de grosses ristournes soit très favorable à l'épargne, plus que la pratique française des bas prix et des faibles ristournes. Il est bien probable d'ailleurs que si les coopératives françaises ont adopté une politique de bas prix, c'est qu'elles y ont été contraintes par les nécessités de la concurrence et les préférences de leurs sociétaires, préférences qui peuvent justement s'expliquer par la faible capacité d'épargne.

En second lieu, on a vu au début de ce chapitre que la proportion du nombre des coopérateurs par rapport à la population est près de 15 % en Angleterre tandis qu'elle n'est que de 6 % en France. Les coopératives anglaises, beaucoup plus répandues, doivent atteindre d'autres couches sociales que les sociétés françaises, et atteindre en particulier des membres de la classe moyenne qui ont une beaucoup plus grande capacité d'épargne que les membres des classes populaires. Ceci nous est confirmé par les chiffres qu'on peut avoir sur la répartition des actions parmi les sociétaires. On n'a malheureusement à cet égard que des indications fragmentaires et anciennes. Elles sont toutefois d'accord pour montrer que la majorité des actions appartient en général à une minorité de sociétaires. On cite

par exemple telle société où 7 % des sociétaires détiennent les 2/3 du capital, telle autre où inversement 43 % des sociétaires n'étaient propriétaires que de 3 % du capital. Il semble donc bien que le capital élevé des coopératives anglaises soit dû non pas à ceux de leurs sociétaires, nombreux, qui n'ont qu'une faible capacité d'épargne, mais plutôt à ceux, plus rares, qui font partie des classes moyennes.

La facilité avec laquelle les actions coopératives anglaises sont remboursées est une raison de leur attrait pour les sociétaires; elle peut constituer inversement un danger pour les coopératives qui devront faire face à ces demandes de remboursement. Notons cependant que ces actions restent des actions, et qu'elles assument par conséquent tous les risques des coopératives. Il est bien entendu que les sociétés gardent toujours le droit de refuser le remboursement des actions s'il entraîne des difficultés pour elles. Mais les sociétés hésiteront beaucoup à opposer un tel refus qui ébranlerait sérieusement leur crédit, et en fait elles font tout leur possible pour être toujours en mesure de répondre aux demandes de remboursement.

Il est intéressant à cet égard de voir quelle a été sur le capital des coopératives anglaises la répercussion des crises depuis la guerre. Est-ce qu'à chaque réduction des revenus ou augmentation du chômage correspond une réduction de leur capital ? Les coopératives ont connu, entre 1919 et 1935, deux crises économiques sérieuses. Si nous consultons le chiffre des ventes de l'ensemble des coopératives anglaises, nous constatons qu'il a été en baisse dans les années 1921 à 1923 et 1931 à 1933. Pendant ces mêmes années, le montant du capital-actions global de toutes les coopératives a toujours été en hausse sauf dans l'année 1922. En 1921, le chiffre du capital était de 74.818.802 livres, en 1922 il était descendu à 73.071.598 livres et en 1923 il était remonté à 75.543 livres. Si nous examinons maintenant les chiffres du capital-actions de la Société de Londres, dont la croissance depuis la guerre a été prodigieuse, nous constatons une beaucoup plus

forte baisse du capital en 1922. Il passait de 1.046.866 livres le 1^{er} mars 1921 à 848.999 livres le 2 septembre 1922 pour remonter en septembre 1923 à 960.330 livres. Il s'agit ici d'une somme de 200.000 livres, soit près du 1/5^e du capital, qui a été remboursée. Si une crise semblable devait frapper la société de Londres aujourd'hui, et que nous supposions que le 1/5^e du capital dût être remboursé, cela représenterait une somme de 1.675.000 livres, soit plus de 200 millions de francs. La crise de 1921-1923 a donc eu une très faible répercussion sur le chiffre du capital de l'ensemble des coopératives et une répercussion beaucoup plus sérieuse sur le capital de la Société de Londres. La crise de 1931-1933 n'a marqué aucun recul du montant du capital ni pour l'ensemble des sociétés ni pour celle de Londres. Quel enseignement retirer de ce passé ? Le capital des sociétés anglaises a bien résisté aux crises et sa stabilité globale a été remarquable. C'est une confirmation de ce que nous avons dit plus haut. L'épargne que représente la plus grosse part des actions coopératives anglaises n'a pas varié pendant les crises, on a donc bien affaire à une épargne définitive, à de l'épargne créatrice, qui est celle que peuvent avoir les classes moyennes. Quant à la masse des versements qui ne dépassent pas une livre, nous savons qu'ils ne peuvent être remboursés que contre la démission des sociétaires, démission qu'ils n'ont pas intérêt à donner. La forte baisse du capital de la Société de Londres en 1922 est celle d'une société qui était alors très jeune. Elle prouve que les coopératives anglaises doivent néanmoins être vigilantes et prendre toutes précautions utiles pour être en mesure de parer aux remboursements massifs éventuels.

C'est d'ailleurs ce qu'on observe quand on étudie la composition de l'actif des coopératives anglaises. La proportion considérable de leur portefeuille-titres et participations qui, à lui seul, représente plus de la moitié de l'actif, montre assez la prudence de leur gestion. Avec un tel portefeuille, elles pourront faire face aux plus fortes demandes de remboursement.

En fait la liquidité est si large qu'on peut se demander si elle n'est pas excessive ou, plus exactement, si les capitaux à la disposition des coopératives ne sont pas trop abondants. On peut faire en effet les constatations suivantes. Si l'on compare, pour l'ensemble des sociétés coopératives de consommation anglaises, les capitaux utilisés en immeubles, matériel, marchandises et opérations de crédit aux sociétaires avec les capitaux dont disposent les coopératives, tels que le capital-actions, les dépôts et les réserves (abstraction faite des autres postes moins importants), on voit que la proportion des capitaux utilisés par rapport aux capitaux disponibles a baissé depuis 1913, passant de 53,9 % en 1913 à 39,9 % en 1933 et à 38,1 % en 1935. Certes, le reste des capitaux disponibles est investi en participations qui pour la plupart sont coopératives. Ainsi la composition du portefeuille de la Société coopérative de Londres montre que la plus grande partie de celui-ci est constitué en actions ou en dépôts à la Wholesale Society, le M. D. G. anglais. Il reste à savoir ce que la Wholesale fait avec ces fonds. Or, M. Lavergne ¹ a signalé que la Wholesale ne consacrait à des emplois coopératifs que 25 % des capitaux dont elle disposait. La plus grande partie des fonds non utilisés sont confiés au département bancaire de la Wholesale, qui est la banque coopérative anglaise. En 1933, le département bancaire n'avait consacré que 5,8 % de ses dépôts en avances à des coopératives ou à des trade-unions, alors que tout le reste était investi en bons du trésor et en titres d'emprunts nationaux, coloniaux, municipaux, etc.

D'autre part, M. Twigg ² pour l'ensemble du mouvement coopératif anglais donne les chiffres suivants qui font également apparaître qu'une forte partie des capitaux coopératifs ne sont pas consacrés à des emplois coopératifs :

(1) B. LAVERGNE. — Le problème des capitaux coopératifs et les sociétés ouvrières de Belgique. (Revue des Etudes Coopératives. Avril-Juin 1935).

(2) H.-J. TWIGG. — The Economic Advance of British Cooperation, 1913-1934. (Cooperative Union Ltd, Manchester, 1934).

	1913	1926	1933
Estimation du capital total utilisé dans le Mouvement coopératif anglais	£ 54.920.888	£ 143.331.216	£ 221.725.055
Estimation des capitaux consacrés à des emplois coopératifs	£ 36.975.341	£ 91.315.900	£ 101.623.191
Proportion de ces capitaux par rapport au capital total	67 %	64 %	46 %

Une telle proportion de capitaux non utilisés et qui grandit chaque année s'explique-t-elle uniquement par une préoccupation de liquidité ? Nous ne le pensons pas. Nous ne pensons pas non plus qu'on trouverait son explication dans un manque de hardiesse des coopérateurs anglais qui hésiteraient à étendre les domaines de la production coopérative. La foi coopérative n'est pas morte chez les coopérateurs d'outre-Manche. L'adoption du Plan de 10 ans suffit à le prouver. Ce plan doit faire parcourir à tout le mouvement britannique une gigantesque marche en avant jusqu'en 1944, afin de célébrer à cette date glorieusement les cent ans de la boutique de Rochdale.

La vérité, M. Twigg nous la dit¹, c'est que l'extension de la production coopérative est limitée par l'insuffisance des débouchés offerts aux produits coopératifs, même en Angleterre. Le Mouvement coopératif anglais est déjà fortement engagé dans la production. Il a abordé presque tous les domaines pour lesquels il était assuré d'un marché suffisant. Mais lorsqu'il s'agit de marchandises qui ne sont pas vendues très couramment, on comprend que le marché coopératif puisse ne pas suffire à assurer une production en grande série, et par là rentable. Les produits coopératifs ne sont en général pas vendus par le commerce privé, mais seulement par l'intermédiaire des coopératives. D'autre part les coopérateurs eux-mêmes ne

(1) TWIGG, op. cit., p. 65.

sont pas toujours prêts à abandonner une vieille marque pour la marque coopérative. Dans ces conditions, on comprend la prudence des dirigeants coopérateurs qui ne veulent investir des fonds qu'en vue d'une production efficace et rentable. Tant que le marché sera ainsi limité, l'extension de la production coopérative dans un bon nombre de domaines ne progressera que lentement. Le rythme de l'afflux des capitaux est donc plus rapide que le rythme de l'extension coopérative dans le Mouvement anglais. L'abondance des capitaux en attente d'emplois s'explique plus sans doute par cette raison que par la préoccupation de maintenir une suffisante liquidité.

Il est temps de conclure. L'expérience anglaise nous donne deux leçons. Elle nous apprend d'une part que le développement coopératif n'est pas seulement subordonné à l'existence de capitaux abondants. Le Mouvement anglais dispose de beaucoup de capitaux et il ne peut les utiliser tous. D'autres éléments interviennent dans ce développement avec lesquels il faut compter. Ce sont notamment le nombre des sociétaires et leur fidélité. Avouons du reste qu'une semblable constatation est à la fois rassurante pour les mouvements nationaux qui disposent de peu de capitaux et conforme à la doctrine coopérative qui s'est toujours refusée à donner un rôle primordial au capital. La seconde leçon que nous fournit l'expérience coopérative anglaise est également importante. Elle concerne les actions supplémentaires. L'abondance du capital-actions anglais ne doit pas faire illusion. Sans doute peut-on voir dans la formule des actions supplémentaires une méthode particulièrement avantageuse de recrutement des capitaux. En cas de crise grave, ces capitaux pourront ne pas être remboursés et participeront aux risques de l'entreprise. Mais des capitaux de cette nature qui, en période normale sont facilement remboursables, ne sauraient être confondus avec la fortune véritablement propre des coopératives. Les coopératives doivent veiller à maintenir une suffisante liquidité pour parer à toute demande de remboursement d'actions. Elles doivent veiller

aussi à ne rien faire qui puisse effaroucher les capitaux qui leur sont confiés. Il y a plus. Les coopératives anglaises qui voient affluer les capitaux des épargnants ne perdent-elles pas de vue que ceux-ci sont la minorité parmi leurs sociétaires ? N'ont-elles pas tendance devant l'abondance de ces capitaux à négliger la constitution de fortes réserves ? Or, pour élever le niveau de vie des consommateurs, il ne suffit pas de supprimer le profit. Il faut encore augmenter leur épargne. La majorité des coopérateurs ont une trop faible capacité d'épargne pour qu'il ne soit pas nécessaire de stimuler et même de provoquer sa création. Ce peut être là le rôle des coopératives qui par l'accumulation de réserves constitueront cette épargne pour le compte de leurs sociétaires et contribueront ainsi à élever progressivement le niveau de vie de ceux-ci. Les coopératives anglaises, en ouvrant toutes grandes leurs portes à l'épargne spontanée qui est celle des plus riches de leurs membres et aussi des moins nombreux, n'oublient-elles pas qu'il est plus nécessaire encore de créer l'épargne des plus pauvres, qui sans elles risque de ne jamais exister ? Nous le craignons. Du moins les coopératives anglaises n'ont-elles pas poursuivi ce but avec la même énergie que les coopératives suédoises, comme on le verra au paragraphe suivant.

Quel que soit le caractère un peu spécial du capital-actions anglais, il n'en reste pas moins qu'il constitue un élément de force pour les sociétés anglaises. Grâce à lui, elles ont une liquidité meilleure que les sociétés françaises. La supériorité de la Coopération anglaise lui vient de ce qu'elle compte parmi ses sociétaires des membres de la classe moyenne à forte capacité d'épargne. La Coopérative française doit également, sans rien renier de ses principes, acquérir petit à petit la confiance des consommateurs à quelque classe qu'ils appartiennent.

§ 3. — LES COOPÉRATIVES DE CONSOMMATION SUÉDOISES.

Si l'on se reporte aux tableaux I et II du début de ce chapitre, on constate que le Mouvement coopératif suédois, comparable en cela à celui de la Grande-Bretagne, a plus de capitaux propres que de capitaux empruntés : au tableau I notamment, la proportion des capitaux empruntés par rapport aux capitaux propres était de 57,6 % en 1935. Dans tous les autres pays, les coopératives ont plus de capitaux empruntés que de capitaux propres. Mais le financement des coopératives suédoises se distingue aussi de celui des coopératives anglaises. En premier lieu les actions supplémentaires ne jouent aucun rôle dans les coopératives suédoises. On constate en effet que le chiffre moyen de capital versé par sociétaire n'atteint que 81 couronnes, alors que le montant nominal des actions est de 100 couronnes. Le capital-actions suédois, qui n'est composé que de premières actions, offre donc beaucoup plus de garantie de stabilité que le capital anglais. Les actions coopératives suédoises ne sont pas susceptibles d'être présentées au remboursement, sinon pour démission ou décès des sociétaires. En second lieu, les réserves, comme on le constate au tableau II, sont très importantes dans les coopératives suédoises, elles représentent le tiers du passif. Elles ne tiennent au contraire qu'une très faible place dans le financement anglais.

On en a dit assez pour comprendre l'originalité du financement des coopératives suédoises. Sans le secours d'actions supplémentaires, elles ont réussi à avoir plus de capitaux propres que de capitaux empruntés. Nous sommes en réalité en présence d'une politique délibérée d'auto-financement. On nous permettra de citer à ce sujet un passage de la brochure de M. Anders Hedberg sur la Suède coopérative, qui a été publiée en français¹ :

(1) ANDERS HEDBERG. — La Suède Coopérative, p. 21. (Edition française, Stockholm, 1936).

« En ce qui concerne les coopératives suédoises, les statistiques de l'année 1910 établissent que leur capital propre, augmenté de leurs bénéfices, ne constituait à cette époque qu'environ 46 % du capital total dont elles disposaient. Cela signifie tout simplement que l'on avait étendu les opérations plus vite que ne le permettait l'accroissement des ressources propres. Plus de la moitié du capital finançant l'activité des coopératives ne leur appartenait pas et était avancé par des prêteurs étrangers, surtout par les fournisseurs de marchandises. Pendant la guerre mondiale, de nombreuses coopératives étendirent encore plus leur activité toujours dans les mêmes conditions. Il en résulta qu'en 1919, le capital propre des coopératives était descendu à 41 % seulement du total du bilan.

« Un revirement se produisit cependant, en cette même année et toutes les sociétés décidèrent de réduire le champ de leur activité, de sorte qu'elles puissent être entièrement financées par leurs capitaux propres. Bref, l'on décida de respecter cet autre principe coopératif, de ne pas *prendre* de crédit. A la fin de l'année 1935, le capital des sociétés atteignait déjà 67 %¹, soit les 2/3 du total du bilan. »

Selon M. Hedberg, en effet, « les principes coopératifs ont toujours contenu cette règle, que la Coopération devait financer elle-même ses opérations. Les coopératives ne doivent ni *donner*, ni *prendre* de crédit ».

Quel que soit le bien-fondé de cette affirmation, on ne niera pas que les coopérateurs suédois n'aient réussi par leur politique à donner à leur Mouvement la situation la plus solide. On peut citer également ces chiffres bien éloquentes : les dettes marchandises, qui en 1910 représentaient 36 % du total du bilan et en 1919 38 %, n'en représentent plus au 1^{er} janvier 1936 que 5,7 %.

Les coopératives suédoises ont donc été jusqu'à « réduire le champ de leur activité » pour arriver à cette

(1) La discordance entre ce chiffre et le pourcentage de notre tableau vient de ce que M. Hedberg a ajouté au pourcentage des capitaux propres le pourcentage de l'excédent.

situation financière remarquable. Disposant du même mode de financement que les coopératives françaises, elles ont suivi une politique opposée. Tandis que les coopératives françaises poursuivaient un développement intensif qui compromettait dans une certaine mesure leur solidité financière, les coopératives suédoises ont réduit leur activité pour fonder leur financement sur leurs propres capitaux. Certes, il est possible qu'elles aient manqué d'esprit de conquête, et que les avantages financiers qu'elles ont gagnés par leur politique ne valaient pas les avantages commerciaux auxquels elles ont renoncé. Nous ne possédons pas les renseignements qui nous permettraient de nous faire une opinion sur cette question. Il ne semble cependant pas que les pourcentages du bilan suédois fassent apparaître une situation excessive. Il nous semblerait excessif que les coopératives suédoises renoncent complètement à cet accroissement de puissance que peuvent conférer les capitaux d'emprunt à long terme. Tant que les exigences d'une bonne liquidité ne sont pas compromises, et tant que la charge des intérêts n'alourdit pas trop les frais généraux, il n'y a aucun inconvénient à user de ce supplément de moyen d'action. Il ne nous apparaît pas qu'il soit question pour les coopératives suédoises d'abandonner cette source de capitaux. Elles semblent avoir seulement visé à la suppression du financement par les crédits « Fournisseurs » et les dépôts d'épargne, ce qui se justifie en effet dans une large mesure.

Pour juger avec quelque sûreté la politique d'auto-financement des coopérateurs suédois, il faudrait savoir si elle a eu pour résultat de réduire dans une notable mesure leurs frais généraux. Si l'accumulation des capitaux propres a eu ce résultat mieux que n'aurait pu le faire une politique de grande extension, alors assurément les dirigeants coopérateurs suédois ont bien servi les intérêts de leurs sociétaires. Nous n'avons pas d'indication sur cette question. Nous savons seulement qu'on évaluait en 1935 pour l'ensemble des coopératives suédoises leurs frais généraux à 10 % du chiffre d'affaires. Les frais généraux

des coopératives françaises sont sensiblement plus élevés. Un rapport de la F. N. C. C.¹ indique que les frais généraux de 13 grandes coopératives représentent en 1936 une charge moyenne de 20 % du chiffre d'affaires. Si l'on se reporte à nos propres chiffres (p. 86) on voit que les frais généraux de 7 grandes coopératives représentaient à la même date une charge moyenne de 15 %. On ne s'arrêtera pas à ces deux taux bien différents qui proviennent sans doute surtout de ce que trop peu de coopératives ont été prises pour base de calcul dans l'un et l'autre cas. On notera seulement que les frais généraux dans les coopératives françaises sont nettement plus lourds que ceux des coopératives suédoises. Faut-il voir dans cet avantage des sociétés suédoises une conséquence de leur politique financière ? Il est trop difficile de comparer les frais généraux de deux sociétés, à plus forte raison de sociétés de pays différents, pour que nous nous risquions à conclure sur ce point. Il n'en est pas moins intéressant de noter la coïncidence entre leur politique d'auto-financement et leurs frais généraux réduits.

Si l'on peut avoir quelques doutes sur le bien-fondé d'une politique qui limite par principe l'appel aux capitaux étrangers, on ne peut en avoir aucun, il nous semble, sur la supériorité d'une politique qui tend au développement des capitaux propres quand ils ont le caractère des capitaux suédois. Ces capitaux, capital-actions et réserves, sont des capitaux authentiquement propres. Ils accroissent donc la puissance des coopératives. Leur augmentation a en outre l'avantage de constituer pour tous les sociétaires une augmentation de leur épargne individuelle ou collective. L'exemple anglais nous prouve que la majorité des coopérateurs n'ont qu'une faible capacité d'épargne. La situation est sans doute analogue parmi les coopérateurs suédois. Il n'y a alors qu'un moyen de stimuler cette épargne, il faut la rendre obligatoire, et les coopératives peuvent jouer à cet égard un rôle très important. En

(1) Comparaison des frais généraux, exercice 1936, par M. HOUYVET, (rapport à la Section financière d'Echange d'Expériences du M. D. G.)

exigeant d'une part la souscription et la libération d'une action d'un nominal élevé, en poursuivant d'autre part une politique de fortes réserves, les coopératives peuvent provoquer cette épargne qui seule élève le niveau de vie du plus humble sociétaire. C'est aussi la politique que les coopératives suédoises ont suivie. Le nominal de leurs actions est très élevé : 100 couronnes, soit, en 1935, 360 francs environ. Le chiffre moyen du capital versé par sociétaires était à la même date de 81 couronnes ou 300 francs. Quant au chiffre moyen des réserves par sociétaire, il était de 104 couronnes, soit près de 400 francs. Il s'agit donc de sommes très importantes pour chaque sociétaire. Le plus pauvre, même s'il n'a pas encore libéré son action, a déjà 400 frs de réserves, somme qu'il ne touchera certes jamais, mais qui permet à la société de lui procurer des marchandises à un moindre prix. Ainsi donc, grâce à une politique sévère, les dirigeants coopérateurs suédois ont réussi à augmenter l'épargne de *chaque* coopérateur, épargne individuelle pour ce qui concerne les actions et épargne collective pour ce qui concerne les réserves. Si cette politique n'a pas été trop lourde pour les consommateurs et n'a pas contribué à exclure les plus pauvres — ce que nous ne savons pas — nous ne voyons pas en quoi elle pourrait être critiquée. Il nous semble, au contraire, que les dirigeants coopérateurs suédois ont ainsi admirablement compris le rôle qui leur incombe, celui d'améliorer la condition de leurs sociétaires. Que l'on compare les chiffres pour les sociétés anglaises et françaises et on verra la différence. Certes, le chiffre théorique moyen anglais de capital versé est très élevé, mais en réalité la majorité des sociétaires ne détiennent qu'une ou deux livres sterling de capital, soit, au cours de la livre en 1935, 150 francs au maximum. Quant au chiffre moyen des réserves, il atteignait 142 francs. Pour les sociétés françaises le chiffre moyen des actions est d'environ 100 francs et celui des réserves de 95 francs. Ajoutons que le capital-actions suédois offre encore la supériorité par rapport au capital anglais d'être absolument sûr. Il

ne peut être remboursé qu'au cas de décès ou de démission. Il ne se posera donc aucun problème de liquidité à son égard.

On peut faire encore quelques observations d'ordre secondaire sur le financement des coopératives suédoises.

Au tableau II on constate que la proportion des immobilisations à l'actif du bilan est très élevée avec 55 %, alors que celle des marchandises est seulement de 20 %. Sans doute les coopératives sont-elles en général propriétaires de leurs immeubles.

Les coopératives suédoises pratiquent une politique de bas prix et la ristourne est en général de 3 %.

L'Union des Coopératives suédoises, qui joue le rôle de la F. N. C. C. et du M. D. G. français, a une grande autorité sur chacun de ses membres. Ainsi, aucune société ne peut apporter de modification à ses statuts sans avoir été préalablement autorisée par l'Union.

Une autre caractéristique de l'Union, c'est qu'elle a la gestion de la plus grande partie des dépôts d'épargne. Elle investit les fonds mis à sa disposition en obligations ou en hypothèques facilement réalisables, et elle pourrait rembourser ceux-ci sans avoir à restreindre en rien son activité commerciale et industrielle. Nous apprécions cette politique qui consiste à désolidariser les dépôts d'épargne du financement des coopératives. Néanmoins, la proportion assez élevée des dépôts d'épargne au bilan global des coopératives suédoises (11 %) prouve qu'il y a encore un certain nombre de coopératives qui financent leurs entreprises au moyen de ces capitaux.

Nous avons ainsi terminé l'étude du financement des coopératives suédoises. Ses caractéristiques sont trop remarquables pour que les coopératives françaises n'aient pas le plus grand profit à les méditer.

§ 4. — LES COOPÉRATIVES DE CONSOMMATION SUISSES.

Si l'on compare d'après les tableaux I et II la situation financière des coopératives suisses et celles des coopératives françaises, on constate une assez grande ressemblance. Notons cependant que les renseignements que nous possédons pour 1936 sont très fragmentaires et n'autorisent pas un jugement définitif. Sous cette réserve, les données dont nous disposons, nous montrent pour les deux pays des pourcentages du même ordre. On trouve dans les deux groupes de sociétés un faible pourcentage de capital versé par rapport au chiffre d'affaires et plus de capitaux empruntés que de capitaux propres. Il y a des différences sur les points suivants : les coopératives suisses distribuent de plus grosses ristournes que les coopératives françaises et la rotation de leurs stocks est plus rapide; par contre les immobilisations sont plus importantes chez elles que dans nos coopératives.

La composition du passif des bilans suisses appelle quelques commentaires. Le capital-actions y est extrêmement faible. Nous connaissons au moins une grande coopérative qui n'a à son bilan aucun poste « capital ». Inversement les réserves y sont assez élevées et au total le capital propre des coopératives suisses n'est pas beaucoup plus faible que le capital propre des sociétés françaises.

Le capital emprunté se compose principalement d'emprunts à long terme et de dépôts d'épargne. La proportion de l'exigible à long terme par rapport au total du passif est considérable dans les bilans suisses, si l'on remarque qu'avec 27,3 % elle dépasse le chiffre français de 26,5 %, qui est lui-même tout à fait exceptionnel. On se souvient en effet de la consolidation intervenue à la suite de la défaillance de la Banque des Coopératives. En période normale le pourcentage français aurait été deux fois moindre. Les sociétés suisses se procurent systématiquement une importante proportion de leurs capitaux sous forme d'em-

prunts à long terme. Les coopératives françaises les ont suivies dans cette voie, mais elles n'ont pas encore donné à ce mode de financement toute l'importance qu'il pourrait avoir pour le plus grand bien de leur liquidité.

Les obligations sont naturellement rémunérées un peu plus que les dépôts d'épargne puisque le prêteur perd la possibilité de retirer son argent à tout moment. Les intérêts alloués par une grande société coopérative suisse étaient en 1936 pour les dépôts d'épargne de 3 1/4 % et pour les obligations de 4 %. La différence est faible et prouve que les obligations ne constituent pas un mode de financement bien onéreux.

Si une des forces des sociétés suisses réside dans l'importance de leurs capitaux à long terme, une de leurs faiblesses réside dans l'importance de leurs dépôts d'épargne. On est même enclin à penser qu'elles en abusent. Nous avons vu un bilan d'une coopérative suisse où les dépôts d'épargne atteignent 45 % du passif sans que la liquidité de ceux-ci semble suffisamment assurée. On pourrait s'étonner qu'à cet égard la « Banque Centrale Coopérative », qui est la banque du Mouvement suisse, n'ait pas été substituée dans une plus large mesure aux coopératives pour concentrer chez elle les dépôts d'épargne. En effet, sur 4 sociétés étudiées, une seule a transféré ses dépôts à la banque et bénéficie par contre d'un découvert. Les trois autres sociétés continuent à être financées directement et dans une proportion importante par les dépôts d'épargne. Cependant on doit se souvenir de l'expérience de la B. C. F. Il ne suffit pas pour assurer une saine gestion aux coopératives qu'elles confient leurs dépôts à une banque, ou plus exactement qu'elles ne reçoivent les dépôts qu'en son nom. Il faut encore que la banque fasse un sage emploi de ses capitaux, et en particulier qu'elle accorde des crédits aux coopératives avec toutes les précautions désirables. Sinon la gestion des coopératives ne sera pas plus solide et elles disposeront d'une source de capitaux de moins. C'est pourquoi il n'est pas sûr que les coopératives, qui ont gardé leur caisse d'économie, n'aient

pas été bien inspirées. Elles disposent ainsi de deux sources de capitaux : si leurs dépôts viennent à faire défaut, elles pourront s'adresser à la banque. Elles sont donc à cet égard dans une situation plus avantageuse que les coopératives qui ont renoncé à leur caisse d'économie. Reste à savoir naturellement si la banque sera en mesure de répondre à ces appels. Mais bien entendu, ces observations ne sauraient atténuer que dans une faible mesure tous les risques qui découlent d'un financement trop lourdement fondé sur les dépôts d'épargne.

Les coopératives suisses sont trop semblables aux coopératives françaises pour que leur étude puisse apporter beaucoup d'éléments nouveaux. On a noté la supériorité des sociétés suisses quant à leurs capitaux à long terme. C'est là, pensons-nous, ce qu'il convient de retenir de leur financement.

§ 5. — LES COOPÉRATIVES DE CONSOMMATION ALLEMANDES.

Les coopératives allemandes ont été parmi les victimes du national-socialisme. Ayant à faire face à la fois à la crise économique et aux événements politiques, elles n'ont pu résister à ce double assaut. Le 15 mai 1933, elles abdiquaient leur indépendance entre les mains des autorités nationales-socialistes. Tel est le triste dénouement de cette histoire que nous allons suivre maintenant en nous attachant à son aspect financier. On verra qu'elle est pleine d'enseignements.

Nous bénéficions pour cette étude du remarquable ouvrage du Dr Reinhold Zirwas, paru en 1936 sur le « développement des coopératives de consommation allemandes de 1924 à 1935 » ¹. Les pages qui suivront sont très directement inspirées de ce livre. Nous nous devons de le dire.

(1) Dr ZIRWAS. — Die Entwicklung der deutschen Verbrauchergenossenschaften in den Jahren 1924-1935. (Deutsche Grosseinkaufs-Gesellschaft m. b. H., Hambourg).

Première période : 1924-1932.

1924 : l'inflation a passé telle une effroyable tourmente et on entre dans une phase de reconstruction. La trésorerie a fondu, les stocks sont épuisés, seuls subsistent les immeubles. On ne croit plus en l'argent, on n'a plus confiance que dans les valeurs réelles. C'est cet état d'esprit qui incitera les coopératives assez riches en immeubles à les surestimer dans les premiers bilans en marks-or de 1924 et à réévaluer généreusement en contre-partie, dans une préoccupation sociale, les actions et les dépôts d'épargne de leurs sociétaires. C'est ainsi qu'elles ont réévalué à 25 % de leur valeur en marks-or les dépôts alors que les autres caisses d'épargnes les ont réévalués dans la proportion de 12,50 % seulement. Mais cette générosité impliquait pour les coopératives de lourdes charges et les handicapait déjà au départ. Voici en effet comment se présentent les pourcentages du bilan global des coopératives à la fin de 1924. L'excédent n'est pas classé sous une rubrique spéciale, mais fondu dans les autres postes.

ACTIF		PASSIF	
Immobilisations	54,2 %	Capitaux propres	26,5 %
Capitaux circulants (marchandises, débi- teurs)	41,4 %	Capitaux empruntés à long terme	7,7 %
Trésorerie	4,6 %	Dépôts d'épargne	29 %
Pertes	0,2 %	Capitaux empruntés à court terme	36,8 %
	100 %		100 %

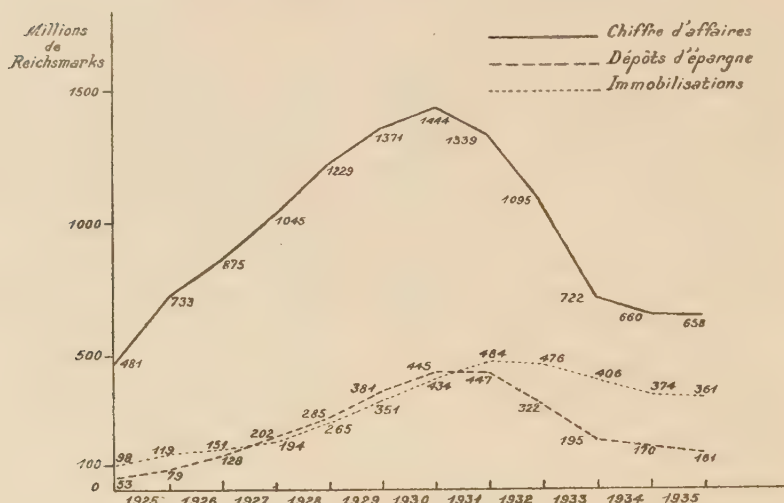
On voit que dès 1924 les immobilisations représentent plus de la moitié de l'actif et que les capitaux propres au passif sont relativement peu importants; la plus grande partie du passif est constituée par les capitaux à court terme et les dépôts d'épargne.

De 1924 à 1930, le chiffre d'affaires des coopératives est en croissance continue. Les coopératives, encouragées par cette hausse et influencées par l'état d'esprit de ces années d'après inflation, poursuivent une politique de développe-

ment et augmentent leurs immobilisations. Les grandes coopératives se montrent dans cette voie les plus audacieuses. Les entrepôts qu'elles font construire sont prévus pour répondre à un chiffre d'affaires élevé mais futur. D'autre part, elles absorbent à des conditions généreuses les sociétés créées à la faveur de l'inflation et qui, sitôt le retour à un état de choses normal, se sont trouvées en difficulté. Les grandes coopératives ont souvent pris à leur charge pour leur valeur nominale les actions et les dépôts d'épargne de ces sociétés en mauvaise posture alors que l'actif dont elles héritaient ne correspondait pas à ce passif et qu'en particulier elles s'alourdissaient d'entrepôts inutilisables. Elles tablaient sur les avantages d'un très gros chiffre d'affaires et espéraient grâce à lui supporter allégrement le nouveau passif dont elles se chargeaient. Le Dr Zirwas remarque en outre que ces grandes coopératives sont en infériorité par rapport aux sociétés plus petites, car elles perdent le contact avec leurs sociétaires : ceux-ci, de sociétaires conscients qu'ils étaient, deviennent petit à petit de simples clients assez peu soucieux des affaires de leur coopérative, mais intéressés seulement par le chiffre de la ristourne. De là une politique de ristournes élevées. D'après l'estimation du Dr Zirwas, 15 grandes coopératives en 1932 comptaient parmi leurs membres 29,3 % de ceux-ci comme non acheteurs alors que 15 sociétés d'importance moyenne n'en comptaient que 21,8 %. Ces différents éléments suffisent à faire comprendre que, quand viendra l'heure de la crise avec la baisse du chiffre d'affaires, les grandes coopératives seront moins solides que les autres pour y résister. Elles auront des entrepôts trop grands pour lesquels elles ne pourront trouver acquéreur, elles supporteront de lourdes charges d'intérêts, elles ne bénéficieront que d'une fidélité médiocre de leurs sociétaires, tous éléments qui les conduiront à un rendement difficile et à une liquidité faible.

On se rend compte dans le graphique ci-contre de l'ascension du chiffre d'affaires dans les coopératives allemandes jusqu'en 1930. On y suit également l'évolution des dépôts d'épargne et celle des immobilisations.

Développement du chiffre d'affaires, des immobilisations et des dépôts d'épargne (d'ap. le Dr Zirwas¹).



Le parallélisme entre la courbe des dépôts d'épargne et celle des immobilisations jusqu'en 1930 est trop frappant pour qu'on n'y voie plus qu'une coïncidence. Les coopératives allemandes ont-elles vu dans l'afflux des dépôts d'épargne une raison d'augmenter leurs immobilisations ? Les dépôts d'épargne ont-ils même été le moyen de financement de ces nouvelles immobilisations ? Telles sont les questions qu'on est amené à se poser.

La réponse ne se fait pas attendre. L'hypothèse d'un financement des immobilisations par les dépôts d'épargne devient certitude, quand on examine la progression des divers postes des bilans entre 1924 et 1932² :

(en milliers de reichsmarks).

Immobilisations	378.074	Capitaux propres	115.392
Capitaux circulants...	51.428	Capitaux à long terme.	72.171
Trésorerie	78.018	Dépôts d'épargne	269.741
Pertes	10.388	Capitaux à court terme.	60.604
	517.908		517.908

On constate que la très forte augmentation des immobilisations a été payée par les capitaux propres et les capitaux à long terme pour 187 millions et par les dépôts pour une somme égale. Non seulement les dépôts d'épargne

(1) ZIRWAS, op. cit., p. 77.

(2) ZIRWAS, op. cit., p. 100.

ont financé la moitié des immobilisations, mais encore on peut penser que c'est cet afflux continu des dépôts qui a incité les coopératives à procéder à de si fortes immobilisations. Il y avait peut-être dans cette politique financière quelque réminiscence de la période d'inflation qui n'avait préservé que les valeurs réelles.

Le résultat de ce financement, nous le trouvons dans l'évolution des pourcentages par rapport au total des bilans entre 1924 et 1932¹.

Pourcentages des différents postes du bilan par rapport au total de 1924 à 1932.

ACTIF

Années	Immob.	Capitaux circulants	Trésorerie	Pertes	Total
1924 ...	54,2 %	41 %	4,6 %	0,2 %	100 %
1925 ...	47,4 %	45 %	7,3 %	0,3 %	100 %
1926 ...	47 %	39,6 %	13,2 %	0,2 %	100 %
1927 ...	45,7 %	32,4 %	21,8 %	0,1 %	100 %
1928 ...	48,2 %	28,1 %	23,7 %	—	100 %
1929 ...	50,8 %	25,3 %	23,8 %	0,1 %	100 %
1930 ...	54,8 %	22,2 %	22,9 %	0,1 %	100 %
1931 ...	60 %	19,7 %	20,1 %	0,2 %	100 %
1932 ...	68 %	17,9 %	12,6 %	1,5 %	100 %

PASSIF

Années	Capitaux propres	Cap. empr. à long terme	Dépôts d'épargne	Cap. empr. à court terme	Total
1924 ...	26,5 %	7,7 %	29,0 %	36,8 %	100 %
1925 ...	25 %	9,7 %	31 %	34,3 %	100 %
1926 ...	24,9 %	10,2 %	39,8 %	25,1 %	100 %
1927 ...	23,4 %	8,4 %	47,3 %	20,8 %	100 %
1928 ...	21,9 %	7,2 %	51,7 %	19,2 %	100 %
1929 ...	20,1 %	7 %	55,2 %	17,7 %	100 %
1930 ...	19,9 %	7,3 %	56,2 %	16,6 %	100 %
1931 ...	20,4 %	8,8 %	55,3 %	15,5 %	100 %
1932 ...	23,3 %	12,5 %	46 %	18,2 %	100 %

(1) ZIRWAS, op. cit., p. 102.

Au passif, on remarque que le seul poste qui a augmenté est celui des dépôts d'épargne. En 1930, il atteint 56,2 %. Les capitaux propres ont des pourcentages plus faibles en 1930 qu'en 1924. Une première raison d'infériorité des coopératives allemandes à cet égard réside dans le fait qu'elles n'accordent pas d'intérêt à leurs actions. De plus elles ont souvent négligé de retenir sur les ristournes de quoi libérer les actions, afin de ne pas risquer d'éloigner les consommateurs. Pour la même raison, les prélèvements en faveur des réserves étaient faibles. On préférerait accorder de grosses ristournes et stimuler ainsi au maximum le chiffre d'affaires. Cette idée que le développement du chiffre d'affaires suffit à assurer la prospérité d'une société avait été acceptée sans restriction par les coopératives allemandes au détriment du souci, légitime lui aussi, de constituer des capitaux propres en suffisante quantité. De 1924 à 1932, ce sont 350 millions de reichsmarks qui ont été distribués en ristournes alors que le capital-actions et les réserves n'ont augmenté respectivement que de 65 et 49 millions. Il eût été cependant facile avec le développement favorable du chiffre d'affaires d'augmenter les capitaux propres et de procéder à de gros amortissements.

La liquidité des coopératives subit entre 1924 et 1930 l'évolution suivante (nous procédons comme dans les chapitres précédents, par l'addition des pourcentages) :

	1924	1930		1924	1930
Disponibilités			Capitaux em-		
1 ^{er} rang	4.6 %	22.9 %	pruntés à		
Disponibilités			court terme.	65.8 %	72.8 %
2 ^e rang	41 %	22,2 %	Capitaux em-		
			pruntés à		
	45.6 %	45.1 %	long terme..	7.7 %	7.3 %
				73,5 %	80,1 %

La liquidité était très mauvaise en 1924. En 1930, elle est bien améliorée. Elle nous paraît encore faible : les disponibilités de 1^{er} et 2^e rang ne couvrent que la moitié

des capitaux empruntés : c'est dire que les immobilisations couvrent l'autre moitié.

Cependant les coopératives allemandes ont eu le souci d'augmenter la trésorerie parallèlement aux dépôts d'épargne. La proportion de la trésorerie par rapport à ceux-ci a évolué de la façon suivante :

1924	15 %
1925	23 %
1926	33 %
1927	46 %
1928	46 %
1929	43 %
1930	40 %
1931	36 %
1932	27 %

Le Dr Zirwas pense que les pourcentages de 1927 à 1930 en particulier répondent aux exigences habituelles de bonne liquidité, telles qu'on les comprend dans les banques et qu'en période normale ils auraient dû suffire à faire face aux retraits des dépôts. Cependant les événements ultérieurs prouvent assez qu'un financement fondé sur une proportion élevée de capitaux empruntés à court terme reste en définitive fragile même si la liquidité immédiate semble suffisante.

En fait quels ont été ces événements ?

L'Allemagne a été frappée en juin 1931 par la crise bancaire. Celle-ci a entraîné dans les coopératives des retraits de dépôts. En même temps la chute des prix faisait baisser leur chiffre d'affaires : les coopératives, qui par suite de leurs immobilisations avaient de lourdes charges d'intérêts à supporter, eurent un rendement des capitaux mauvais. A ces deux éléments d'ordre économique sont venues s'ajouter les attaques d'ordre politique dont les coopératives ont été l'objet. Dans certains cas, les retraits de dépôts sont devenus si importants que les coopératives ont dû prendre des mesures limitant les remboursements : les déposants qui étaient en même temps sociétaires se mirent à douter de leurs coopératives et à diminuer leurs achats chez elles.

Les démissions qui ne devaient avoir effet que deux ans plus tard se précipitaient. Ces circonstances graves qui, apparues en 1931, loin de s'apaiser, s'étaient prolongées en 1932, devaient arriver à un point culminant à la suite de l'avènement de Hitler au pouvoir le 31 janvier 1933. Dès les mois qui suivirent, le droit à l'existence même des coopératives était contesté. On comprend que dans ces conditions les dirigeants coopérateurs allemands aient vu le seul salut possible de leurs coopératives et des épargnes qui leur étaient confiées dans la remise de leurs pouvoirs entre les mains des autorités nationales-socialistes : le 15 mai 1933, les dirigeants coopérateurs se mirent à la disposition du Dr Ley, chef du Front du Travail. Cette abdication ne suffit pas à apaiser les esprits. Ce ne fut pas assez de renouveler les cadres et de s'assurer de leur loyauté à l'égard du national-socialisme. Les coopératives continuaient à être en butte à des attaques politiques violentes. Il ne fallut pas moins d'une déclaration officielle du représentant du Chancelier Hitler en date du 9 juillet 1934 pour que le droit à l'existence des coopératives fût enfin reconnu et pour mettre un terme aux attaques dirigées contre elles.

Les chiffres que nous donnons ici permettent de mesurer l'ampleur de la crise qui a frappé les coopératives allemandes.

*Evolution des Bilans de 1931 à 1934*¹.

(Sommes en millions de reichsmarks)

	Fin 1931	Fin 1932	Fin 1933	Fin 1934	Fin 1934
					% par rapp. au total du bilan
Immobilisations	485.0	476.6	406.7	374.3	72.2 %
Capitaux circulants ..	160.0	125.6	101.8	95.8	18.5 %
Trésorerie	163.0	83.3	41.5	36.0	7.0 %
Pertes	2.0	10.8	14.2	11.5	2.3 %
Total	810.0	699.3	564.2	517.6	100 %

(1) ZIRWAS, op. cit. p. 144, 145, p. 166, 168.

PASSIF

Capitaux propres	165.0	163.6	144.4	125.6	24.2 %
Capitaux empruntés à					
long terme	71.5	86.1	90.9	84.1	16.2 %
Dépôts d'épargne	447.7	322.4	194.8	170.5	33.0 %
Capitaux empruntés à					
court terme	125.8	127.2	134.1	137.4	26.6 %
	810.0	699.3	564.2	517.6	100.0 %

La diminution des dépôts d'épargne qui passent de 447 millions en 1931 à 170 millions en 1934 est trop éloquente pour avoir besoin de commentaires. Pour faire face à ces retraits, les coopératives ont essayé de liquider certains immeubles et ont surtout procédé à des amortissements très importants. C'est ainsi qu'on voit le chiffre des immobilisations nettes subir une forte réduction entre 1931 et 1934 ainsi que le chiffre des capitaux propres. Malgré ces efforts, le pourcentage des immobilisations atteint 72,2 % en 1934. On se rend compte à quel point la gestion des coopératives était devenue difficile.

Les coopératives ont réduit également leurs stocks, en quoi elles ont été aidées par la baisse des prix, de telle sorte que le poste « marchandises » a finalement diminué presque de moitié.

En fin de compte, devant cette réduction ininterrompue des dépôts d'épargne et la baisse, ininterrompue elle aussi, du chiffre d'affaires, les coopératives ont épuisé leurs forces de résistance. Il ne leur était plus suffisant d'avoir accumulé une importante trésorerie. Le 15 mai 1933, elles étaient contraintes de rendre les armes.

Certes, les circonstances politiques leur ont été exceptionnellement contraires. Certes aussi, la crise économique et la chute des prix qui l'accompagnait ne pouvait qu'accentuer ces difficultés. Et cependant, nous inspirant des conclusions du Dr Zirwas, il nous semble que la gestion des coopératives est loin d'avoir été exempte de toute critique. Elles ont d'abord fait un appel beaucoup trop exclusif à l'épargne et ont eu le tort de négliger l'accumulation de capitaux propres en suffisante proportion. Comme

le Dr Zirwas le remarque, les dépôts d'épargne des coopératives ont, à côté de leur principal inconvénient d'être des capitaux instables, celui d'être fait par les sociétaires, c'est-à-dire par les clients des coopératives; lorsque la confiance vient à manquer, non seulement les sociétaires retirent leurs dépôts, mais ils diminuent leurs achats; la coopérative a à faire face simultanément à des retraits de capitaux et à une réduction du chiffre d'affaires. Il aurait été sage de créer un organisme intermédiaire entre les coopératives et les épargnants; il aurait concentré dans ses caisses les dépôts ou une partie de ceux-ci, les aurait consolidés par l'émission d'obligations et aurait accordé des crédits aux coopératives, étant entendu que ces crédits auraient été accordés selon les principes bancaires les plus rigoureux. Grâce à une telle banque, les coopératives ne se seraient pas trouvées en face d'un afflux de dépôts qui leur a donné l'illusion de la richesse et qui les a entraînées à de nombreuses et importantes immobilisations. Et c'est là le second défaut de la gestion des coopératives : elles ont immobilisé trop de capitaux. Les coopératives qui avaient vu grand et qui avaient tablé sur un développement continu de leurs entreprises, ont eu à faire face, quand le chiffre d'affaires a baissé, à une gestion trop lourde. Enfin — mais là nous posons simplement une question, car nos informations ne sont pas suffisantes pour nous permettre d'affirmer quoi que ce soit — que les coopératives aient été l'objet d'ardentes attaques politiques ne prouve-t-il pas qu'elles n'ont peut être pas su rester exclusivement sur le plan économique ? Le jour où les coopératives ne seront plus l'apanage d'une classe de consommateurs, mais seront admises par le public au même titre que n'importe quel commerce, il ne pourra plus être question d'attaques politiques. Telles sont, pensons-nous, les leçons qu'on peut tirer de l'échec des coopératives allemandes.

Deuxième période : 1933-1935.

La phase la plus intéressante de l'histoire du Mouvement coopératif allemand est achevée. Il ne nous reste

que peu de mots à dire sur la période nouvelle qui commence et qui est marquée par l'emprise nationale-socialiste.

Parmi les premières mesures prises par les autorités à l'égard des coopératives de consommation allemandes on peut citer celle qui a pour but de fusionner en une seule organisation les deux mouvements jusqu'alors existants, la Zentralverband et le Reichsverband. On peut citer également celle qui a eu pour objet d'uniformiser les règles de présentation des bilans coopératifs. Il est assez symptomatique de constater que cette dernière mesure a été prise 15 jours seulement après que les autorités nationales-socialistes aient assumé la direction des coopératives. On peut regretter qu'il ait fallu attendre un régime d'autorité pour faire accepter cette discipline élémentaire.

L'attitude des dirigeants nationaux-socialistes à l'égard des coopératives semble être dictée par des raisons d'opportunité. Leur souci principal est de sauvegarder les épargnes confiées aux coopératives. Les coopératives saines continueront leur activité, mais devront rembourser les dépôts dans un certain délai. Les coopératives en mauvaise posture seront liquidées avec le moins de heurts possibles. Telles sont les dispositions de la loi du 21 mai 1935 qui exige le remboursement des dépôts avant le 1^{er} janvier 1941 et qui accorde un crédit de 60 millions de reichmarks aux coopératives de liquidation.

Le troisième Reich a épargné en somme les coopératives, du moins celles qui avaient une situation financière viable, mais il semble aussi qu'il ne les tolère que parce que leur disparition impliquerait de plus grandes pertes, et non parce qu'il leur attribue un rôle bienfaisant dans l'économie nationale-socialiste. Si les coopératives allemandes savent maintenir avec prudence leur position, peut-être les verra-t-on dans un jour lointain reprendre une attitude conquérante, mais de cela il ne peut être question aujourd'hui.

On a vu que désormais les coopératives se divisent en deux catégories, celles qui sont en liquidation et celles

qui sont destinées à continuer leur activité. On trouvera au Tableau II, au début de ce chapitre, les pourcentages des postes des bilans relatifs à ces deux groupes de sociétés. Les sociétés en liquidation sont au nombre de 73. Elles sont en général importantes : ce sont elles qui étaient le moins capables de résister à la crise à la suite de leur politique trop audacieuse. Ces sociétés ont eu à affronter une baisse considérable de leur chiffre d'affaires, baisse due surtout à la « fuite de leurs sociétaires » et ce trop faible chiffre d'affaires a rendu leur gestion déficitaire. Le chiffre d'affaires de 282 millions en 1932 descend à 200 millions en 1933 et à 82 millions en 1934. Qu'on observe aussi le pourcentage de 74 % des immobilisations de ces sociétés et on comprendra à quel point leur rendement est devenu mauvais. Le Dr Zirwas indique qu'en 1934 leur pourcentage de frais et amortissements par rapport au chiffre d'affaires s'est élevé à 40,7 % !

Si l'on considère maintenant les sociétés dont la gestion a paru suffisamment saine pour qu'elles puissent poursuivre leur activité, la situation est en effet tout autre. Le chiffre d'affaires est en 1935 en légère hausse par rapport à l'année précédente. Les pourcentages des postes du bilan de ces sociétés (tableau II) qui, on le remarquera, sont assez semblables aux pourcentages des sociétés suisses, montrent que les capitaux propres tiennent une plus grande place et que les immobilisations encore élevées ne sont tout de même plus par trop lourdes. Au bilan de 1935, la proportion des liquidités représente 36,9 % des dépôts d'épargne. On se souvient qu'à partir du 1^{er} janvier 1941, les coopératives ne devront plus avoir de dépôts d'épargne. Nous pensons que cette disposition légale sera peut-être salubre et qu'ultérieurement les coopératives pourront s'en féliciter. Une autre mesure légale qui nous paraît ne pas devoir être préjudiciable aux coopératives, bien que nous regrettions de voir ainsi leur liberté limitée, c'est celle qui interdit la distribution d'une ristourne supérieure à 3 %. Les coopératives seront amenées en compensation à poursuivre une politique de bas prix. Les

frais généraux de ces coopératives restent cependant élevés (26,2 % en 1935). Des mesures énergiques sont prises pour les diminuer, on voudrait obtenir une réduction de 10 % de ceux-ci. Les experts chargés de la revision comptable de ces sociétés recommandent en particulier aux coopératives d'alléger dans la plus grande mesure possible leurs immobilisations, en vendant tout ce qui ne leur est pas indispensable.

Si le chiffre d'affaires de ces sociétés peut être augmenté, le Dr Zirwas estime qu'elles pourront poursuivre de façon très satisfaisante leur développement. Puissent les prévisions du Dr ZIRWAS se réaliser ! Ce sera la preuve éclatante que la Coopération peut s'accommoder de toutes les doctrines politiques, si elle sait garder son indépendance à leur égard.

*
**

Le chapitre consacré aux mouvements coopératifs étrangers est terminé. Il n'a pas été inutile. Chacun des quatre pays que nous avons étudiés au point de vue coopératif avait quelque chose à nous apprendre. Les coopératives anglaises avec leurs actions supplémentaires et la très large sphère de consommateurs qu'elles atteignent, les coopératives suédoises avec leur politique d'auto-financement et de réserves, les coopératives suisses avec leurs obligations, les coopératives allemandes avec leurs malheureux dépôts d'épargne. La confrontation générale du début de ce chapitre a été également riche d'enseignements en donnant aux coopératives françaises l'occasion de se juger par rapport aux coopératives étrangères, et de mesurer non pas tant le chemin parcouru que le chemin à parcourir. Quoi de plus propre à encourager un mouvement jeune et vigoureux que de lui montrer l'avance de ses coéquipiers et de lui mettre de nouvelles perspectives de conquête devant les yeux ?

CONCLUSION

Critique du financement des grandes coopératives françaises.

Suivre l'évolution financière des grandes coopératives françaises depuis 1929, comparer leur structure financière à celle des sociétés capitalistes à succursales, la comparer à celle des coopératives étrangères, telles ont été les démarches successives auxquelles nous avons procédé et qui nous permettent maintenant de porter un jugement sur le financement des grandes coopératives françaises.

La défaillance de la Banque des Coopératives de France en 1934 a eu pour effet de provoquer un changement d'orientation dans la politique commerciale et financière des coopératives. De 1929 à 1933, les coopératives ont poussé activement leur expansion en augmentant dans de fortes proportions le nombre de leurs succursales. A partir de 1934 elles ont ralenti très sensiblement le rythme de leur développement. A ces deux phases commerciales différentes ont correspondu deux phases financières différentes également.

De 1929 à 1933, on a vu les immobilisations des coopératives s'accroître beaucoup, leurs capitaux empruntés augmenter plus rapidement que leurs capitaux propres et leur liquidité devenir plus difficile malgré l'introduction des obligations à long terme dans leur financement.

Après la chute de la B. C. F. les coopératives éprouvent le besoin de marquer une pause. Elles limitent leurs dépenses d'immobilisations et réduisent leurs stocks. Grâce à ces mesures, elles amorcent en 1935 le remboursement de leurs dettes. Cette politique de prudence a été continuée en 1936, mais la hausse des prix est venue la contrecarrer

et l'année s'est terminée avec une augmentation des capitaux empruntés supérieure à la réduction réalisée précédemment. Malgré ce contre-temps, la liquidité des coopératives est meilleure en 1936 qu'en 1933. Ce résultat n'est que partiellement dû aux efforts des coopératives. Grâce à ceux-ci la proportion des capitaux propres par rapport aux capitaux empruntés a légèrement augmenté et les immobilisations sont moins lourdes. Mais l'amélioration de la liquidité s'explique surtout par la consolidation des crédits B. C. F. à court terme, heureuse conséquence d'un événement malheureux. Notons deux éléments qui, s'ils se prolongeaient, pourraient annuler l'amélioration obtenue : ce sont l'arrêt depuis 1934 des émissions d'obligations et une tendance très nette en 1936 à l'augmentation des exigibilités à court terme par rapport aux exigibilités à long terme. On peut penser que, dès la stabilisation des prix, la politique d'amortissement pourra être reprise par les coopératives. Elle sera facilitée par les effets de la dévaluation. Cependant le rythme lent de l'augmentation des capitaux propres fait prévoir un amortissement laborieux et qui ne sera possible qu'à la condition de renoncer à un développement rapide des coopératives.

Autre observation importante, plus liée sans doute à des circonstances extérieures qu'au financement des coopératives : leurs frais généraux ont subi une hausse importante depuis 1928. Telle est, schématiquement résumée, l'évolution financière des grandes coopératives au cours de ces dernières années.

La confrontation des bilans coopératifs actuels et des bilans des sociétés capitalistes concurrentes a mis en évidence la proportion beaucoup plus forte des capitaux propres chez ces dernières, ce qui, venant s'ajouter à de plus faibles immobilisations, leur donne une liquidité bien plus aisée et une trésorerie plus abondante, en même temps qu'un rendement des capitaux probablement meilleur.

La comparaison des sociétés coopératives étrangères avec les sociétés françaises a donné des résultats divers. Les bilans coopératifs suisses et allemands, assez proches

des bilans français, font apparaître cependant une situation un peu plus faible. Les bilans anglais et suédois au contraire témoignent d'une situation bien supérieure à celle des coopératives françaises : leurs capitaux propres sont beaucoup plus importants et leur liquidité est bien mieux assurée. On a remarqué en particulier l'importance des réserves des sociétés suédoises.

Que penser du financement des grandes coopératives françaises après ces examens successifs ? La très bonne tenue du chiffre d'affaires des coopératives pendant la crise, leur liquidité meilleure par rapport à 1933 et le fait que, dès que les prix se seront stabilisés, on pourra éviter l'appel à l'emprunt, enfin la légère supériorité du financement des coopératives françaises par rapport au financement des coopératives suisses et allemandes sont autant d'éléments favorables, qui doivent donner confiance.

Cependant la confiance ne doit pas nous empêcher de porter un jugement critique. La situation financière très supérieure des coopératives anglaises et suédoises et la situation également plus forte des sociétés capitalistes concurrentes permettent de mesurer les insuffisances françaises. Indépendamment même de tout critère extérieur, on constate la place bien importante tenue par les capitaux empruntés qui sont très supérieurs aux capitaux propres; on constate la lourdeur des immobilités par rapport à 1928; on constate que la liquidité bénéficie d'un avantage provisoire et accidentel, la consolidation des crédits B.C.F., et qu'elle risque de devenir moins bonne au fur et à mesure que cet avantage s'atténuera. Si l'on songe que les coopératives, plus encore que les sociétés capitalistes doivent viser à l'indépendance financière à cause d'attaques d'ordre idéologique toujours possibles, on considérera que leur situation actuelle est insuffisante et qu'une politique d'amortissement des emprunts s'impose. A ces raisons qui concernent la liquidité des coopératives, s'en ajoute une autre qui concerne leur rendement. Il s'agit de la hausse considérable des frais généraux. Quelles que soient les causes de cette hausse, il ne fait pas de doute

qu'un endettement moins lourd aurait un effet salutaire sur celle-ci. Telles sont les différentes raisons qui nous obligent à considérer que la situation financière des coopératives mérite un redressement.

De façon plus précise, les faiblesses que nous constatons dans le financement des coopératives sont les suivantes :

1. Insuffisance des capitaux propres, notamment des réserves, et excès des capitaux empruntés.

2. Immobilisations trop lourdes.

3. Trésorerie trop étroite.

4. Mauvais aménagement des capitaux empruntés : excès des crédits « Fournisseurs » et des « créiteurs divers » à court terme, insuffisance des obligations à long terme.

5. Renouvellement des stocks trop lent.

Modifier ces différents points, ce sera assurer aux coopératives une meilleure liquidité et un meilleur rendement.

La lacune la plus importante dans le financement des coopératives c'est l'insuffisance des capitaux propres. Plus de capitaux propres et du même coup les immobilisations pèseront moins sur la liquidité, la trésorerie sera plus à l'aise, l'aménagement des capitaux empruntés sera moins urgent. Mais c'est aussi l'écueil le plus sérieux que rencontrent les coopératives. L'accroissement de leurs capitaux propres est continu mais lent. Les sociétés capitalistes peuvent facilement procéder à des augmentations de capital; les sociétés coopératives n'ont pas la même possibilité, leur action sur l'accroissement du capital reste limitée et à longue échéance. C'est ce que nous a appris l'observation des faits. Avoir pris conscience de ce rythme d'accroissement de leurs capitaux propres, c'est avoir compris la principale caractéristique du financement des coopératives, c'est aussi avoir saisi le principe qui doit diriger leur politique financière.

Etant donné la difficulté où les coopératives sont de commander à leurs capitaux propres, il leur importe de

commander à leur développement. Une société capitaliste a la possibilité d'établir un programme de développement et d'augmenter ses ressources propres et empruntées en fonction de ce programme. Une société coopérative ne peut agir avec la même liberté. C'est seulement après avoir évalué le montant de ses ressources propres actuelles et tenu compte du rythme d'augmentation probable de celles-ci qu'elle sera en mesure de déterminer ses capacités d'emprunt et c'est seulement après avoir recensé le total de ses ressources qu'elle pourra, en fonction de celles-ci, élaborer un programme de développement. C'est pour n'avoir pas procédé aussi méthodiquement, c'est pour avoir développé leurs succursales ou leurs entrepôts plus vite que ne leur permettait l'accroissement de leurs capitaux propres, que les coopératives se sont vues en présence d'une liquidité dangereusement faible en 1933. De même, si les années 1934 et 1935 ont été marquées par un redressement financier des coopératives, c'est parce qu'elles ont su limiter leur développement. Enfin, si l'on peut envisager pour les années prochaines la poursuite de ce redressement, c'est à la seule condition que le développement des coopératives reste très ralenti. Accorder le rythme de développement des coopératives au rythme d'accroissement de leurs capitaux propres, telle est la règle qu'une saine gestion financière impose et que les coopératives n'auraient jamais dû perdre de vue.

Cette règle pose un sérieux problème. Si nous constatons d'une part que les capitaux propres des coopératives s'accroissent lentement, si nous affirmons d'autre part que leur développement doit être proportionné à cet accroissement, cela revient-il à dire que le développement des coopératives ne pourrait être que lent ? Et cette lenteur devant la puissance financière des sociétés capitalistes ne serait-elle pas mortelle ? Affirmer la solidarité du développement des coopératives avec le recrutement de leurs capitaux ne serait-ce pas annoncer sous forme détournée le retrait prochain des coopératives de la lice économique ?

Nous ne pensons pas qu'un problème aussi complexe

puisse être résolu en des termes aussi simples et fatalistes. Les coopératives de consommation actuelles ne constituent qu'une des multiples expressions de la Coopération. Le destin de la Coopération est trop attaché à l'homme pour ne pas dépasser certaines circonstances économiques ou du moins pour ne pas y introduire un élément humain imprévisible. Quant aux coopératives actuelles, si elles ne peuvent se dérober au lien inéluctable qui existe entre leur développement et leurs ressources propres, rien ne prouve qu'elles ne puissent s'en accommoder. Esquisser une politique de développement conforme à leurs possibilités financières, examiner les moyens d'augmenter ces possibilités financières, tels sont les deux termes du problème financier des coopératives. Ils feront l'objet de notre seconde partie. Que nous tentions d'apporter une solution à ce problème prouve déjà notre confiance dans la vitalité des coopératives françaises.

DEUXIEME PARTIE

DE QUELQUES MOYENS D'AMELIORER LE FINANCEMENT DES COOPERATIVES

PLAN

Après avoir fait la critique du financement des grandes coopératives, nous abordons ici la partie plus constructive de notre étude, où nous montrerons comment, à notre avis, les coopératives peuvent s'adapter aux données de leur financement et comment elles peuvent les améliorer.

En premier lieu, nous montrerons dans quel sens les coopératives peuvent orienter leur développement au cours des prochaines années. Puis nous verrons par quels moyens les coopératives pourraient augmenter leurs capitaux, sans pour cela contrevenir aux principes d'une gestion prudente. A cet égard, nous étudierons quelques aspects de l'exploitation des coopératives : grâce à une amélioration de cette exploitation, les prélèvements sur l'excédent en faveur des réserves et des amortissements pourront être plus importants. Nous examinerons ensuite quelques moyens d'augmenter les capitaux propres des coopératives et d'améliorer le recrutement et l'aménagement des capitaux empruntés.

Le but de cette seconde partie n'est pas de faire une étude méthodique et exhaustive des moyens propres à favoriser le meilleur financement des coopératives. Il est seulement de rappeler quelques points essentiels de leur

financement qu'elles ne doivent jamais perdre de vue et de réunir un certain nombre d'observations et de suggestions qui permettent de le faciliter. Nous présentons ces lignes sans le moindre dogmatisme, assuré que nous sommes que la théorie doit s'adapter aux éléments complexes de la réalité et que ceux-ci ont pu nous échapper souvent.

CHAPITRE PREMIER.

Esquisse d'une politique de développement des coopératives.

Nous étudierons dans ce chapitre, en premier lieu, les lois du développement des coopératives, en second lieu quelle a été l'orientation de ce développement depuis 1928 et comment on peut l'envisager dans ses grandes lignes pour les prochaines années.

1. — Les lois du développement des coopératives.

Les coopératives de consommation sont-elles soumises aux mêmes lois de développement que les sociétés capitalistes ? C'est la question que nous allons nous efforcer de résoudre.

La coopérative appartient aux sociétaires. Tout développement de la coopérative doit être dicté par l'intérêt de ceux-ci. Par définition la coopérative de consommation n'a d'intérêt pour ses sociétaires qu'en tant qu'ils sont consommateurs, qu'en tant qu'ils ont des besoins à satisfaire. Il se mesure, cet intérêt, à l'économie que la coopérative leur permet de réaliser en satisfaisant à leurs besoins à des prix qui, après déduction de la ristourne, sont inférieurs à ceux des concurrents.

Une coopérative, pour atteindre son but, doit observer les principes suivants :

1. satisfaire des besoins communs à la plupart de ses sociétaires;

2. ne satisfaire que les besoins auxquels elle est en mesure de pourvoir aux mêmes ou à de meilleures conditions que ses concurrents;

3. satisfaire le plus grand nombre possible de ces besoins;

4. satisfaire chacun de ces besoins aux moindres frais possibles;

5. concilier ces deux dernières exigences de telle sorte que l'économie globale réalisée par les coopérateurs grâce à leurs achats à la coopérative soit la plus grande possible. En d'autres termes trouver la formule qui permette d'éviter une universalité onéreuse ou une spécialisation limitant trop étroitement les activités de la coopérative, excès qui tous les deux auraient pour effet de réduire l'économie globale réalisée par les coopérateurs.

En face de ces principes des coopératives de consommation, quels sont les principes correspondants des entreprises capitalistes ?

L'entreprise capitaliste appartient aux actionnaires. Leur intérêt est de recevoir le plus gros dividende possible. Autrement dit, le bénéfice de l'entreprise doit être le plus grand possible. Le bénéfice implique vente à des tiers sur lesquels on a pu prélever un peu plus que le simple prix de revient de la marchandise qu'on leur a vendue. Les principes directeurs de l'entreprise capitaliste sont les suivants :

1. satisfaire les besoins de consommateurs autres que les actionnaires;

2. ne satisfaire que les besoins auxquels l'entreprise est en mesure de pourvoir aux mêmes ou à de meilleures conditions que ses concurrents;

3. satisfaire le plus grand nombre de besoins possible;

4. avoir le moins de frais possible sur chacun de ces besoins;

5. obtenir le plus grand bénéfice possible par unité de marchandise;

6. atteindre le plus grand nombre de clients possible;

7. concilier ces quatre dernières exigences, de telle sorte que le bénéfice global réalisé par l'entreprise soit le plus grand possible. Ne pas augmenter de façon excessive la variété des besoins auxquels l'entreprise pourvoit

pour ne pas trop alourdir les frais; mais par contre ne pas trop se spécialiser pour ne pas trop réduire les possibilités de vente. Elargir ces possibilités de vente en atteignant la plus large clientèle. D'autre part, réduire les frais, mais néanmoins ne pas sacrifier certains d'entre eux qui permettent d'accroître de façon avantageuse le nombre des clients (frais de publicité par exemple). Enfin, concilier le plus gros bénéfice unitaire avec la plus large vente pour que le bénéfice global soit le plus grand possible. Tels sont les différents extrêmes entre lesquels l'entreprise capitaliste doit trouver une position d'équilibre pour lui permettre de procurer les plus grands avantages à ses actionnaires.

On ne saisit qu'abstraitement jusqu'à présent les différences entre les principes qui gouvernent l'activité des coopératives et ceux qui gouvernent l'activité des entreprises capitalistes. Un exemple numérique nous permettra de saisir ces différences concrètement et de voir quelles sont les conséquences qu'on doit en tirer pour le développement des deux types d'entreprises.

Nous puisons cet exemple dans la lumineuse brochure du Dr. Fauquet, intitulée « Le Secteur Coopératif »¹. Pour montrer que les coopératives et les sociétés capitalistes ont une gestion soumise à des lois différentes, le Dr. Fauquet étudie le petit problème suivant. Etant donné deux entreprises d'alimentation générale de force identique, l'une coopérative et l'autre capitaliste, quelle pourra être l'attitude de chacune des deux directions vis-à-vis d'un projet de dépenses de publicité dont on peut escompter une augmentation du chiffre d'affaires ?

Le Dr. Fauquet suppose que le compte d'exploitation du dernier exercice se présente comme suit pour les deux entreprises :

(1) Dr FAUQUET. — Le Secteur Coopératif. (Les Propagateurs de la Coopération, Bruxelles, 1935).

Ventes	1.000.000 frs
Achats	800.000 frs
Frais généraux variables ..	120.000 frs
Frais généraux constants ..	30.000 frs
	950.000 frs

Bénéfice global 50.000 frs

S'il y a 1000 actions dans l'entreprise capitaliste, le dividende sera de 50 francs par action. La ristourne de la société coopérative sera de 5 francs par 100 francs d'achats.

On pose par hypothèse qu'une dépense de publicité de 30.000 francs ferait passer le chiffre d'affaires à 1.500.000 francs. La coopérative et la société capitaliste ont-elles intérêt l'une et l'autre à faire cette dépense ? Voilà le problème.

Si on faisait cette dépense de publicité, le compte d'exploitation se présenterait de la façon suivante :

Ventes	1.500.000 frs
Achats	1.200.000 frs
Frais généraux variables ..	180.000 frs
Frais généraux constants ..	30.000 frs
Publicité	30.000 frs
	1.440.000 frs

Bénéfice global 60.000 frs

Le dividende serait de 60 francs par action et la ristourne serait de 4 francs par 100 francs d'achat. L'entreprise capitaliste a donc intérêt à engager cette dépense de publicité tandis que l'entreprise coopérative doit s'en abstenir.

Comment expliquer ces solutions ?

Les coopératives, avons-nous dit, doivent satisfaire le plus grand nombre de besoins et chaque besoin aux moindres frais possible. Or ici, les frais de publicité n'auraient en rien augmenté les catégories de besoins auxquelles la

coopérative donnait satisfaction. Ils n'auraient permis que d'atteindre de nouveaux clients, de nouveaux sociétaires. D'autre part, ces frais de publicité seraient venus augmenter les frais généraux en les faisant passer de 15 à 16 % par rapport au chiffre d'affaires. Les anciens sociétaires n'auraient donc retiré de l'opération qu'une dépense supplémentaire, ou ce qui revient au même une réduction de leur ristourne.

Les sociétés capitalistes doivent réduire leurs frais, mais elles doivent augmenter leurs ventes. Ces deux tendances peuvent être, comme dans le cas présent, contradictoires. Il s'agit de savoir quelle est celle qui procurera le bénéfice global le plus important. Si la société capitaliste engage cette dépense de 30.000 francs pour sa publicité, elle augmente ses frais, mais elle augmente plus encore ses ventes et le résultat final est avantageux puisque le bénéfice global passe de 50.000 francs à 60.000 francs.

Nous reproduisons le tableau du Dr. Fauquet dans lequel il montre jusqu'à quel montant les dépenses de publicité sont avantageuses pour les deux entreprises, si on suppose que ces dépenses doivent procurer une augmentation déterminée du chiffre d'affaires. Nous nous sommes permis d'ajouter à ce tableau les pourcentages successifs des frais généraux par rapport au chiffre d'affaires.

Dépenses de publicité	Chiffre d'affaires	Bénéfice global	Ristourne par 100 Fr. d'achats	Dividende par actions	% des frais généraux par rapport au chiffre d'aff.
Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	
1. —	1.000.000	50.000	5. »	50	15 %
2. 5.000	1.500.000	85.000	5,67	85	14,33 %
3. 15.000	1.500.000	75.000	5. »	75	15 %
4. 30.000	1.500.000	60.000	4. »	60	16 %
5. 40.000	1.500.000	50.000	3,33	50	16,66 %
6. 50.000	1.500.000	40.000	2,67	40	17,33 %

On voit par cet exemple que les coopératives atteignent beaucoup plus rapidement que les sociétés capitalistes la limite à partir de laquelle les frais de publicité

ne sont plus avantageux. Dans notre cas particulier, la coopérative ne peut dépasser 15.000 francs de frais de publicité tandis que l'entreprise capitaliste peut aller jusqu'à dépenser 40.000 francs de publicité. On voit aussi que dans le cas où il est avantageux pour les deux entreprises de consacrer une certaine somme à leur publicité, l'avantage est cependant beaucoup plus grand pour les sociétés capitalistes. Ainsi dans le cas N° 2 où 5.000 francs de publicité suffisent à faire passer le chiffre d'affaires de 1.000.000 à 1.500.000 francs, on remarque que le taux de la ristourne n'est augmenté que de 13 % tandis que le dividende est augmenté de 70 %.

Le tableau ci-dessus nous permet également de vérifier ce qui découle des principes que nous avons exposés un peu plus haut, à savoir que si les coopératives n'augmentent pas les catégories de besoins auxquelles elles donnent satisfaction, elles n'ont qu'une façon de servir les intérêts de leurs sociétaires, c'est de réduire leurs frais. Ici, nous voyons que les frais de publicité ne sont avantageux pour la coopérative que dans la mesure où ils ont pour résultat de réduire la proportion des frais généraux par rapport au chiffre d'affaires. Il n'en est pas de même pour la société capitaliste.

On peut donner avec précision la règle suivante : le montant maximum qu'une coopérative peut consacrer à sa publicité pour augmenter le taux de sa ristourne est égal à la somme qui, ajoutée aux frais constants, ferait croître ceux-ci dans la même proportion que le chiffre d'affaires.

Nous nous sommes arrêtés à un cas particulier, celui de la publicité. Mais ce qui a été dit à propos de la publicité s'applique plus généralement à toute dépense qui a pour but, non pas une extension des activités des coopératives, en vue de satisfaire à de nouveaux besoins, mais une extension de leur clientèle, ce qu'on peut appeler leur développement en surface. Toutes les dépenses engagées en vue d'un semblable développement sont moins avantageuses pour les coopératives que pour les entreprises ca-

pitalistes, et deviennent plus vite désavantageuses. Il en est notamment ainsi lorsqu'il s'agit d'ouvrir de nouvelles succursales.

Ainsi le développement en surface des coopératives n'est pas soumis aux mêmes lois que celui des entreprises capitalistes. Qu'en est-il lorsqu'il s'agit non plus d'étendre la clientèle de l'entreprise, mais d'étendre les domaines de son activité, de telle sorte que l'entreprise réponde à des besoins auxquels elle ne répondait pas jusqu'alors ? Nous appellerons cette extension le développement en profondeur de l'entreprise.

Reportons-nous au tableau précédent et supposons que les sommes qui avaient été destinées à des frais de publicité soient destinées à l'ouverture de nouveaux rayons de marchandises et que cette nouvelle activité doive provoquer la même augmentation du chiffre d'affaires. Les clients de la société capitaliste et les sociétaires de la société coopérative ne seront pas plus nombreux après l'ouverture de ces nouveaux rayons qu'avant, mais ils auront les uns et les autres augmenté leurs achats à l'entreprise. Le résultat pour la société capitaliste sera le même que si l'augmentation des ventes avait été due à de nouveaux clients. Elle pourra consacrer comme dans le cas antérieur jusqu'à 40.000 francs de frais et en retirera le même profit.

Que se passera-t-il pour la coopérative ? Supposons que la coopérative ait 2.000 sociétaires. Ce nombre n'aura pas varié malgré l'augmentation du chiffre d'affaires. On aura le tableau suivant :

	Frais d'ouverture de nouveaux rayons	Chiffre d'affaires	Bénéfice global	Ristourne par 100 Fr. d'achats	Ristourne moyenne par sociétaire	% des frais généraux par rapport au chiffre d'aff.
	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	
1.	—	1.000.000	50.000	5 »	25 »	15 %
1.	5.000	1.500.000	85.000	5,67	42,50	14,33 %
3.	15.000	1.500.000	75.000	5 »	37,50	15 %
4.	30.000	1.500.000	60.000	4 »	30 »	16 %
5.	40.000	1.500.000	50.000	3,33	25 »	16,66 %
6.	50.000	1.500.000	40.000	2,67	20 »	17,33 %

On constate que dans notre cas particulier, la coopérative aura intérêt à engager jusqu'à 40.000 fr. de frais s'ils ont pour résultat de faire passer le chiffre d'affaires de 1.000.000 à 1.500.000 francs. Malgré des frais généraux plus élevés et un taux de ristourne plus faible qu'avant l'engagement de ces dépenses, la ristourne moyenne de chaque sociétaire sera supérieure. La coopérative a les mêmes intérêts que la société capitaliste à procéder à ce développement. En d'autres termes, le développement en profondeur des deux types d'entreprises est soumis aux mêmes lois.

Nous pouvons concrétiser les lois des développements respectifs des sociétés coopératives de consommation et des sociétés capitalistes avec les formules suivantes :

1°) Les sociétés coopératives ont moins d'intérêt que les sociétés capitalistes à engager des dépenses de publicité.

2°) Les sociétés coopératives ont moins d'intérêt que les sociétés capitalistes à ouvrir des succursales.

3°) Si une somme déterminée provoque la même augmentation du chiffre d'affaires qu'elle soit utilisée à un développement en surface ou à un développement en profondeur des coopératives, celles-ci auront un plus grand intérêt à la consacrer à leur développement en profondeur.

4°) Les coopératives n'ont intérêt à limiter leur activité et à se spécialiser que dans les cas où la réduction des frais qui s'ensuivrait serait considérable (sauf naturellement à ne pas entreprendre de répondre aux besoins pour lesquels elles ne sont pas en mesure d'offrir d'aussi bonnes conditions que leurs concurrents).

5°) Les sociétés capitalistes trouvent souvent avantage à spécialiser leurs activités puisque leur développement en surface leur procurera un avantage équivalent à celui qu'elles auraient retiré de leur développement en profondeur, et que d'autre part leur spécialisation leur permettra une réduction des frais.

Telles sont les conclusions auxquelles nous aboutissons en ce qui concerne le développement théorique des sociétés coopératives de consommation et celui des sociétés

capitalistes. Il convient d'atténuer ces réflexions en remarquant qu'il est schématique de distinguer le développement en surface et le développement en profondeur. En fait, un développement en profondeur ne va pas sans un certain développement en surface, et inversement. On ne peut vendre des marchandises que dans la mesure où la clientèle est déjà minimum; on ne peut aborder la vente de marchandises à consommation plus restreinte que dans la mesure où cette clientèle s'accroît. Le développement d'une entreprise ne peut donc pas être orienté de façon absolument unilatérale en profondeur ou en surface; il ne peut être que principalement orienté dans l'une de ces deux directions.

Nous pensons avoir mis ainsi suffisamment en lumière les principes différents qui régissent le développement coopératif et le développement capitaliste. Il convient de quitter maintenant la théorie pour aborder les faits.

2. Politique de développement suivie par les grandes coopératives depuis 1928.

Quelle a été la politique de développement suivie par les grandes coopératives depuis 1928 ? Nous avons déjà répondu à cette question dans notre première partie. Nous y avons vu que le chiffre d'affaires global corrigé avait presque doublé tandis que le chiffre d'affaires corrigé par sociétaire n'avait pas varié. Nous y avons vu également que le nombre des succursales avait doublé depuis 1928 (voir graphique, p. 28). Le développement en surface a donc été plus important que le développement en profondeur. Sur un point cependant, le développement en surface a été déficient : le nombre des sociétaires par succursale est en régression sur 1928 bien que cette force d'extension soit justement la moins onéreuse et qu'elle soit la condition souvent nécessaire d'un développement en profondeur plus avancé. En d'autres termes, les coopératives ont eu en vue beaucoup plus l'accroissement du nombre de leurs succur-

sales, que l'accroissement de l'activité de chacune d'elles. Comment expliquer que le développement en surface par l'ouverture de nouvelles succursales ait ainsi prévalu depuis 1928, alors qu'il nous a paru médiocrement avantageux pour les coopératives et leurs sociétaires, et que le développement en profondeur, beaucoup plus intéressant, n'ait guère progressé ?

En premier lieu, on observera que les coopératives ont déjà abordé un grand nombre d'activités ; plus exactement, elles vendent déjà une grande variété de produits qui répondent à de multiples besoins. Il n'y a plus tellement de domaines où elles peuvent s'engager utilement et avec profit, étant donné le nombre encore restreint de leurs sociétaires. Avant de se lancer dans de nouvelles activités, et notamment dans la production, il est sans doute nécessaire d'élargir leurs débouchés, en augmentant le nombre de leurs sociétaires par l'ouverture de nouvelles succursales.

En second lieu, il est probable que la plupart des coopératives n'ont pas encore dépassé le stade à partir duquel l'ouverture d'une nouvelle succursale n'entraîne plus une réduction des frais généraux. C'était encore plus vrai en 1928 quand leurs succursales étaient beaucoup moins nombreuses.

En troisième lieu, ne peut-on voir dans ce développement intensif du réseau des succursales, alors que le développement de chaque succursale a lui-même été négligé, un signe de confusion entre les méthodes propres aux coopératives et les méthodes commerciales ordinaires ? Certes aussi, les coopératives doivent tenir compte de cette inertie et de cette incompréhension de leurs sociétaires et à beaucoup d'égards user des mêmes méthodes que les sociétés commerciales vis-à-vis de leurs clients. Il nous semble cependant que les coopératives ont trop aisément pris parti de l'inertie de leurs sociétaires et qu'elles ont un peu oublié, non pas théoriquement mais en fait, que la coopérative est avant tout la chose des sociétaires. Elles ont perdu le contact avec leurs sociétaires. Construites sur une très

grande échelle, centralisées puissamment, elles sont dirigées, malgré leurs bases démocratiques, par des fonctionnaires qui vivent très loin des sociétaires et qui comptent trop peu sur leur concours. De là, peu de progrès dans la fidélité des sociétaires, peu de progrès dans le recrutement des sociétaires de chaque succursale; de là, l'ouverture systématique de nombreuses succursales, décision des dirigeants coopérateurs qui devance souvent le vœu des consommateurs et qui rend leur concours d'autant plus difficile à obtenir. De là en un mot, une tendance à copier les méthodes commerciales des sociétés capitalistes, bien qu'elles ne soient pas conformes à l'intérêt bien compris des coopérateurs¹. Les dirigeants semblent avoir perdu de vue que ce qui importe, c'est d'augmenter le chiffre d'affaires de chaque sociétaire et non le chiffre d'affaires global.

Telles sont les raisons qui expliquent, et justifient pour une part, l'orientation prise par les coopératives dans ces dernières années. Le résultat positif de leur politique a été pour les sociétaires un accroissement du taux de leur ristourne qui est passé de 3,5 % en 1928 à 3,8 % en 1936. Si on suppose que leur politique des prix n'a pas changé, il semble donc que les coopératives accordent à leurs sociétaires très légèrement plus d'avantages en 1936 qu'en 1928. Le résultat financier d'autre part a été un fort endettement. Nous ne nous prononcerons pas sur la question de savoir si une politique différente aurait apporté des résultats plus

(1) Ch. GIDE. — Coopératisme, V^e édition, p. 179 : « On dira peut-être, comme nous l'avons dit nous-même dans cette conférence, que ce sont les sociétés coopératives de consommation qui doivent être les vraies Ecoles des consommateurs ? Et ce serait exact, si les coopératives de consommation avaient une conscience très nette de leur fonction. Mais elles ne savent pas bien, aussi paradoxale que puisse paraître cette assertion, si elles sont sociétés de « vendeurs » ou sociétés d'« acheteurs » ; généralement elles se considèrent plutôt comme jouant le premier rôle. C'est ainsi que dans leurs statistiques et leurs rapports elles emploient toujours le mot de « vente », alors qu'il devrait être banni et remplacé par les mots de « répartition ». Et elles croient devoir emprunter tous les procédés des marchands, primes, succursales, publicité alors qu'elles devraient se placer au point de vue inverse. Pour la publicité, par exemple, si les coopératives croient devoir y recourir, que ce ne soit point comme d'un hameçon pour pêcher l'acheteur au passage, mais comme d'un bâton d'aveugle pour guider le consommateur et lui éviter de choir dans le fossé ou dans les pièges tendus sous ces pas. »

tangibles aux sociétaires, et si elle aurait été possible. Nous tournerons tout de suite notre regard vers l'avenir pour voir quelle orientation les coopératives doivent donner à leur développement dans les prochaines années.

3. Esquisse d'une politique de développement pour les prochaines années.

En 1936, le nombre moyen des sociétaires par succursale est inférieur à celui de 1928. D'autre part, le chiffre moyen des achats par sociétaire en 1936 est seulement de 1541 francs, ce qui ne représente qu'une faible fraction du plus petit salaire annuel. C'est dire que la marge des progrès dans ces deux domaines est grande. Nous nous souvenons par ailleurs que la situation financière des coopératives exige qu'elles renoncent à l'emprunt dans les prochaines années et qu'elles poursuivent par conséquent une politique de développement peu onéreuse. Ces considérations ajoutées à ce que nous avons dit des avantages du développement en profondeur pour les coopératives nous font penser qu'elles ont tout intérêt pendant les prochaines années à s'attacher non plus à la multiplication de leurs succursales mais à l'accroissement de chacune d'elles, et cela en ayant en vue principalement un progrès de la fidélité de chacun de leurs sociétaires et une augmentation de leur nombre. Il y a là deux tâches également nécessaires et peu coûteuses. Notons que dans ces deux domaines, les coopératives doivent pouvoir mieux réussir que les entreprises capitalistes. L'intérêt des sociétaires se confond trop avec celui de la coopérative pour qu'on n'arrive pas à leur faire comprendre tous les avantages qu'ils retireraient d'une concentration de leurs achats à la coopérative et pour qu'on n'obtienne pas leur collaboration dans le recrutement de nouveaux membres. On sait à quel point les détaillants sont nombreux en France et combien cela pèse sur leurs frais généraux. Les coopératives, grâce au concours de leurs sociétaires, sont

en mesure de remédier à cet état de choses en accroissant vigoureusement le chiffre d'affaires de chacune de leurs succursales. Enfin, on pourra peut-être obtenir des sociétaires une certaine discipline dans leurs achats et dans la prévision de ceux-ci qui pourra être à l'origine d'économies intéressantes.

Mais pour réaliser ces progrès, il faut faire prendre conscience aux sociétaires de leur qualité de coopérateurs. La propagande a ici un rôle considérable à jouer. Mais elle ne suffit pas. Il faut aussi sans doute atténuer la centralisation des coopératives, en recourant le plus souvent qu'on le peut, au système fédéraliste. Certes, il ne s'agit pas d'augmenter les frais des coopératives par un libéralisme coûteux. Mais dans des limites raisonnables, il faut augmenter l'autonomie de chaque succursale, confier une certaine part du contrôle aux sociétaires de la localité, et aussi peut-être proportionner la ristourne non seulement au résultat global de la coopérative mais au résultat de chaque succursale en particulier. On verra ainsi succéder à une politique fortement centralisatrice une politique plus fédéraliste. A cette seule condition, les sociétaires deviendront des coopérateurs conscients.

Outre les avantages que cette tendance fédéraliste procurera à la bonne marche des succursales en infusant à leurs sociétaires le sens de leur solidarité avec elles, nous pensons qu'il y en aura un autre également important. Chaque succursale grâce à cette autonomie, deviendra une véritable cellule, où l'idéal coopératif se trouvera un peu plus réalisé, où la Coopération vivra non seulement sous sa forme matérielle, mais aussi sous sa forme morale. Et les vrais coopérateurs savent que l'aspect moral de la coopération n'en est pas le moins fécond. Le D^r Fauquet l'a rappelé récemment avec force ¹ :

« C'est l'apport propre de la Coopération d'articuler l'individuel et le collectif sur le plan économique et cor-

(1) D^r FAUQUET. — Réponse à une enquête des coopérateurs français sur l'orientation générale du Mouvement. (Le Coopérateur suisse, 13 mai 1936).

relativement sur le plan moral où elle fait appel tout à la fois à l'effort de chacun et à l'union des efforts, au self help et à l'entraide.

« Ne pas marquer fortement ce caractère ou encore, dans la vie même des coopératives, négliger l'élément moral et humain pour s'attacher exclusivement à une gestion purement commerciale des entreprises, ce serait tarir les sources profondes de l'enthousiasme des coopérateurs pour la Coopération ».

On peut penser aussi que cette politique, dont l'objectif principal sera l'amélioration du rendement de chaque succursale, aura une autre répercussion heureuse. Le jour où les coopératives auront réussi à diminuer considérablement leurs frais généraux, les avantages qu'elles procureront aux consommateurs seront trop manifestes pour qu'il ne jaillisse pas spontanément dans d'autres localités de nouvelles coopératives. Ces coopératives qui dès le début formeront des cellules autonomes et vigoureuses, pourvues de leur propre équipe de militants et de leurs capitaux personnels, pourront bénéficier des services des grandes coopératives préexistantes sans pour cela constituer pour celles-ci une charge financière. Du fait même de leur génération spontanée, ces coopératives auront de plus fortes chances de répondre à un véritable besoin et de réussir que les succursales actuelles qui demandent de longues années pour conquérir la confiance des consommateurs.

On ne se fera cependant pas trop d'illusions sur cette force spontanée de propagation des coopératives. Longtemps encore une des tâches des grandes coopératives sera de provoquer l'ouverture des succursales dans les localités qui n'en possèdent pas. Mais plus les anciennes succursales rendront des services évidents à leurs sociétaires, plus l'ouverture des nouvelles succursales sera facilitée et couronnée de succès.

Le développement de chaque succursale, que nous préconisons comme objectif principal pour les coopératives au cours des prochaines années, ne comporte pas seule-

ment un effort pour augmenter la fidélité de chaque sociétaire et pour accroître leur nombre. Il implique aussi un effort pour augmenter les activités de chaque succursale. Un tel développement est certes souvent difficile et onéreux. Les coopératives ne pourront s'engager dans une activité nouvelle que si elles sont en mesure d'y réussir aussi bien que leurs concurrents et si leurs possibilités financières le leur permettent. Il faudra agir avec prudence dans cette voie. A plus forte raison les coopératives seront-elles prudentes lorsqu'il s'agira de s'engager dans la production. L'expérience anglaise nous a enseigné combien la production coopérative était limitée par l'étroitesse des débouchés. Les coopératives françaises qui disposent de débouchés beaucoup plus restreints que les coopératives anglaises et qui se heurtent à l'insuffisance de leurs capitaux ne doivent songer à avancer dans la production qu'à pas très lents et il semble difficile d'envisager un progrès à cet égard dans le tout proche avenir.

Nous avons ainsi esquissé le développement que nous croyons possible et souhaitable pour les coopératives dans les prochaines années. Un développement intensif de chaque succursale aurait l'avantage d'être d'une part conforme à l'intérêt des sociétaires, de compléter d'autre part heureusement le développement très grand du réseau de succursales qui a marqué les années antérieures à 1934, d'être enfin en accord avec les exigences financières des coopératives. Au reste, les coopératives qui ont fortement ralenti le rythme des ouvertures de succursales depuis 1934, n'ont-elles pas déjà orienté leur développement dans cette voie ?

CHAPITRE II

L'amélioration de l'exploitation.

La plus ou moins bonne exploitation d'une coopérative se mesure aux services plus ou moins grands qu'elle rend à ses sociétaires. Comme nous l'avons dit dans le chapitre précédent, des frais généraux plus élevés sont justifiés s'ils aboutissent finalement à une plus grande économie pour les sociétaires, ce qui peut se produire quand la coopérative aborde certaines nouvelles activités. C'est là un aspect de l'amélioration de l'exploitation des coopératives. L'autre aspect, qui est d'application plus générale et qui nous retiendra ici, est celui qui consiste à améliorer l'exploitation en réduisant les frais généraux pour l'ensemble des services rendus. Les frais généraux peuvent être réduits en comprimant directement quelques-uns des éléments qui les composent; ils peuvent être aussi réduits, grâce à une augmentation du chiffre d'affaires. Nous grouperons un certain nombre d'observations dans ce chapitre sous les trois rubriques suivantes : les frais généraux, l'accélération de la rotation des stocks, la politique des prix.

§ 1^{er}. — LES FRAIS GÉNÉRAUX.

Le problème de la rotation des stocks devrait normalement être étudié en même temps que le problème plus large des frais généraux auquel il appartient. Cependant, à cause de son importance, nous lui consacrerons un paragraphe spécial à la suite de celui-ci.

Les frais généraux des coopératives sont très variables. Un rapport de M. Houyvet¹ sur les frais généraux de 13 grandes coopératives en 1936, nous indique que deux coopératives ont réalisé à cette date les pourcentages extrêmes de 12,072 % et 25,898 % par rapport au chiffre d'affaires. Ces deux sociétés ont évidemment des conditions d'exploitation très différentes. L'une a peut-être son champ d'action dans une région rurale où le chiffre d'affaires par succursale est faible, ce qui élève d'autant la charge de ses frais généraux, tandis que l'autre appartient à une région industrielle. L'une peut avoir un rayon d'action très vaste avec des frais de transport élevés alors que l'autre peut n'avoir qu'un petit rayonnement. Les différences entre les frais généraux peuvent encore provenir de ce que les services rendus par les coopératives ne sont pas les mêmes. A un plus grand nombre d'activités des coopératives, nous l'avons vu, peuvent correspondre des frais généraux plus élevés sans que leur gestion soit pour cela moins bonne et moins favorable aux sociétaires, au contraire. Les frais généraux dépendent donc de toutes sortes de circonstances particulières et il n'est pas possible d'attendre de deux sociétés différentes des frais généraux identiques, à plus forte raison s'il s'agit de sociétés appartenant à deux pays différents. Il n'en est pas moins vrai que chaque coopérative a le plus grand intérêt à confronter ses frais généraux avec ceux d'autres coopératives. Grâce à cette comparaison il sera possible d'identifier certains frais excessifs et d'y porter remède. Les coopératives ont compris la fécondité de semblables comparaisons, et pour les organiser méthodiquement elles ont créé les Sections d'échange d'Expériences dont le secrétariat est au M.D.G. Périodiquement les directeurs commerciaux ou financiers des coopératives adhérentes se réunissent et confrontent à l'aide de rapports préparés d'avance leurs expériences respectives. On ne peut guère attendre des sociétés capitalistes, dont la concurrence est la loi, une semblable mise

(1) Comparaison des frais généraux. Exercice 1936, par M. HOUYVET. (Section d'Échange d'Expériences du M. D. G.).

en commun de leurs expériences. Les coopératives bénéficient à cet égard d'une très grande supériorité.

Il y aurait le plus grand intérêt à savoir comment une coopérative a pu n'avoir en 1936 que 12,072 % de frais généraux par rapport à son chiffre d'affaires. Nous ne disposons malheureusement pas de renseignements suffisamment complets pour que nous soyons en mesure d'expliquer ce résultat remarquable. D'après les indications contenues dans le rapport de M. Houyvet auquel nous avons déjà fait allusion, il ressort que cette société est au premier rang de 13 coopératives non seulement pour l'ensemble de ses frais généraux, mais encore pour certaines catégories de frais comme les chiffres ci-après le montrent :

	Chiffres minimum atteints par la société	Chiffres moyens des 13 Coopératives	Chiffres maximum atteints
Salaires	7.19 %	9.84 %	12.01 %
Loyers et frais d'entret.	0.88 %	2.20 %	3.99 %
Charges financières ...	0.08 %	1.13 %	3.54 %
Transports	0.66 %	2.27 %	3.45 %

Chacune de ces catégories de frais est indépendante des autres. Les frais de transport notamment ne contiennent pas les salaires relatifs aux transports. La faiblesse de chacune de ces catégories de frais comporte donc une explication différente. Nous n'avons pu la découvrir clairement pour chacune d'entre elles. Le taux faible des frais de transport est dû probablement au rayonnement géographique limité de la coopérative. Les charges financières extrêmement faibles correspondent à une situation financière excellente dont le bilan rend compte. Les capitaux empruntés ne représentent que 40 % du passif. A en juger par ses rapports, la société s'efforce de ne plus avoir de comptes débiteurs en banque et limite le plus possible l'appel au crédit de ses fournisseurs. Cette très bonne situation est due probablement en partie à une politique d'amortissements et de réserves énergiques et à un développement en surface modéré. On constate en effet d'une

part que le rapport des immobilisations nettes au total de l'actif en 1936 n'est que de 17 %, ce qui est un chiffre bien inférieur à la moyenne des grandes coopératives, et d'autre part que le nombre des succursales de cette société n'a augmenté depuis 1928 que de 50 %, ce qui est également inférieur à la moyenne. Quant aux faibles taux des salaires et des loyers, nous ne pouvons leur trouver une explication spéciale. Il ne nous est en particulier pas possible d'expliquer la charge minime des loyers par une tendance de la société à acquérir les immeubles plutôt qu'à les louer : l'importance si faible des immobilisations vient contredire cette thèse. On remarque seulement que le chiffre d'affaires moyen par succursales est d'environ 400.000 frs et que les stocks se renouvellent plus de 5 fois par an. Ce sont des chiffres au-dessus de la moyenne mais non pas records et ils ne suffisent pas à enlever tout mystère à la si belle supériorité de cette coopérative. Que cette société soit arrivée à avoir les plus faibles frais sur des points indépendants les uns des autres prouve que sa supériorité ne tient pas à une circonstance fortuite, mais qu'elle est le résultat d'une politique très cohérente de la part de ses dirigeants. On notera aussi que la faiblesse des frais généraux et l'excellente situation financière vont ici de pair. Il en est souvent ainsi : de faibles frais généraux assurent aux entreprises une grande liberté dans leur politique financière; fortes sur le marché commercial, elles sont en mesure de faire les prélèvements nécessaires en faveur des amortissements et des réserves qui contribueront à fortifier encore leur situation. Pour conclure l'examen auquel nous avons procédé sur les frais généraux de cette société, disons que ses dirigeants nous semblent avoir su admirablement défendre les intérêts de leurs sociétaires.

Nous faisons à propos de la réduction des frais généraux encore quelques remarques.

On se souvient que la proportion moyenne des immobilisations nettes par rapport au total de l'actif nous avait paru élevée dans les grandes coopératives. Par une poli-

tique énergique et suivie d'amortissements et de réserves, les coopératives arriveront à porter partiellement remède à cet excès et à réduire les charges financières qui en sont la conséquence. Non seulement ces amortissements et ces réserves viendront se substituer à des capitaux empruntés et diminuer ainsi la charge des intérêts, mais ils seront eux-mêmes productifs d'intérêts. Cependant il est possible que certaines de ces immobilisations, notamment les entrepôts, aient été conçues sur un pied trop grandiose et entraînent des frais d'entretien excessifs, quoi qu'on fasse.

Les coopératives doivent se préoccuper de diminuer leurs frais de transports. Il faudra à cet effet voir si certaines formules décentralisatrices telles que plusieurs entrepôts d'importance moyenne répartis dans le secteur plutôt qu'un seul ne pourraient permettre des économies.

Quant aux salaires qui représentent à peu près 50 % des frais généraux, il y a naturellement le plus grand intérêt à en réduire la charge, surtout par la compression du personnel. Les coopératives, qui donnent des salaires généreux à leurs collaborateurs, doivent être exigeantes à l'égard de leur rendement. Il serait assez conforme à l'idéal coopératif et peut-être favorable aux intérêts des coopératives, de favoriser le travail et la rémunération par équipe en organisant certains services sous la forme de coopérative de production en miniature. M. Dubreuil¹ s'est fait un ardent propagateur de solutions de cet ordre. Elles ne sont pas purement théoriques puisqu'une grande coopérative française a réalisé cette formule pour son service de comptabilité², formule qui donne « la possibilité d'intéresser directement le personnel à la gestion de ce service, sans nuire à la marche générale de la société ». Il nous paraît intéressant de reproduire ici la façon exacte dont ce mode de rémunération a été compris, en citant un passage de l'article qui rend compte de cette expérience :

« A la suite de calculs effectués sur les années 1925.

(1) H. DUBREUIL. — A chacun sa chance (Grasset, 1935).

(2) Maurice ROLLAND. — Exemple d'organisation coopérative du travail. (Revue des Etudes coopératives, Janvier-Mars 1937).

1926, 1927 et 1928, il avait été déterminé que le coût de la main-d'œuvre comptable atteignait environ 0.48 % du montant annuel du chiffre d'affaires réalisé.

Partant de cette base, un accord fut passé avec le personnel et, à dater du 1^{er} janvier 1929, un budget basé sur le pourcentage indiqué était mensuellement alloué au service comptabilité. Sur ce budget il y avait lieu de déduire :

1° le montant total des affaires de base (y compris celui du chef de service) fixés d'après une échelle de traitement qui tenait compte de la valeur professionnelle et de l'ancienneté de chaque employé;

2° le montant de l'amortissement du matériel mécanographique en usage dans le service.

Ces deux prélèvements effectués il devait rester un solde à répartir en 10 parts dont :

3 étaient laissées à la société,

1 remise au chef comptable,

6 réparties au personnel comptable au prorata du salaire de base de chaque employé (chef de service non compris) ».

L'auteur de l'article ajoute que « grâce à cette réalisation, les employés du bureau de la Comptabilité, étant directement intéressés dans leur branche d'activité, ont recherché tous les moyens propres à améliorer leur rendement, à perfectionner par eux-mêmes leurs méthodes habituelles de travail. »

D'une façon générale, il est excellent d'intéresser le plus possible les employés et les dirigeants aux progrès de leur coopérative. Déjà les gérants sont rétribués en fonction du chiffre d'affaires de leur succursale, et sans doute beaucoup de directeurs de coopératives sont-ils également rémunérés en fonction du chiffre d'affaires réalisé. On peut se demander cependant si ce mode de rémunération convient bien aux employés des coopératives. Comme nous l'avons dit dans le chapitre précédent, il importe plus de développer le chiffre d'affaires de chaque société que le chiffre d'affaires global. On s'étonne que les méthodes d'extension des coopératives ressemblent tant à

celles des entreprises capitalistes et qu'elles soient peu conformes à leur véritable intérêt. Comment s'en étonner si les dirigeants et employés des coopératives sont intéressés comme les dirigeants et employés des sociétés capitalistes à faire progresser le chiffre d'affaires global et non le chiffre d'affaires moyen par sociétaire ? Ne serait-ce pas déjà un moyen efficace de réagir contre cette influence néfaste des entreprises capitalistes sur les méthodes coopératives que de rémunérer les employés des coopératives non pas seulement en fonction du chiffre d'affaires global, mais aussi en fonction du chiffre d'affaires moyen par sociétaire ? A augmentation égale du chiffre d'affaires global, serait mieux rémunéré le gérant qui aurait obtenu la plus grande augmentation du chiffre d'affaires moyen par sociétaire. Ce mode de rémunération serait surtout utile pour stimuler le zèle des directeurs qui s'efforceraient de multiplier les services rendus par leur coopérative à chacun de leurs sociétaires. Cette rémunération serait légitime puisqu'elle coïnciderait parfaitement avec les intérêts des sociétaires.

D'autres méthodes sont intéressantes pour stimuler le zèle des employés. Les coopérateurs anglais ont introduit parmi leurs employés l'esprit sportif qui est si familier à l'Angleterre. Ils ont organisé des concours entre employés pour la présentation des devantures ou entre les succursales d'une même société pour les progrès réalisés dans la vente de tel ou tel produit. La grande Coopérative de Londres a associé ses employés au recrutement des nouveaux sociétaires. Au début de chaque année, elle organise une campagne de recrutement qui dure environ un mois et les employés sont encouragés à recruter pendant cette période le plus de nouveaux membres possibles. Grâce à cette méthode, mais plus encore à cause d'autres raisons d'ordre plus général, la Société coopérative de Londres a vu le nombre de ses membres suivre la progression vertigineuse suivante qui la met au premier rang des coopératives du monde entier :

1925	141.236 membres
1931	429.421 —
1936	631.464 —

L'ouverture d'une succursale pose aussi de sérieuses questions à propos des frais généraux.

A quelles conditions doit-être soumise l'ouverture d'une succursale ? Certains militants coopérateurs sont partisans de ne pas attendre pour l'ouverture d'une succursale qu'on ait obtenu l'adhésion d'un minimum de sociétaires. Il faut ouvrir les succursales et les adhésions viennent ensuite. Nous ne serions peut-être pas aussi audacieux. Une bonne solution, mais qui n'est pas toujours praticable, consiste à prospecter d'abord la localité par un camion ambulant et à ne créer la succursale que lorsque, grâce à ce camion, on aura réalisé dans la localité un chiffre d'affaires minimum et groupé un certain nombre d'adhésions. Une grande coopérative pose ainsi comme condition que 200 familles au moins aient adhéré à la coopérative. Dans les petites localités, on peut confier la gestion d'un dépôt à un coopérateur qui l'ouvrira une ou deux heures par jour et qui n'aura pas besoin d'abandonner son occupation professionnelle pour cela. On peut aussi se demander s'il ne serait pas possible de réaliser une sérieuse économie en n'ouvrant certaines petites succursales qu'une demi-journée ou qu'un jour sur deux. On pourrait alors n'avoir qu'un géant pour deux succursales rapprochées. De semblables solutions ne sont pas inconcevables pour les coopératives qui sont en mesure de faire bénéficier directement leurs sociétaires de la réduction des frais ainsi obtenue.

Ces quelques observations très limitées n'épuisent pas le problème de la réduction des frais généraux. Il doit faire l'objet de la vigilance constante des dirigeants coopérateurs. En étudiant le problème de la rotation, nous en abordons un autre aspect.

§ 2. L'ACCÉLÉRATION DE LA ROTATION DES STOCKS.

La vitesse de rotation des stocks d'une entreprise a une répercussion importante sur ses frais généraux. C'est à bien marquer l'importance de cette répercussion que seront consacrées les premières lignes de ce paragraphe.

On mesure la vitesse de rotation des stocks d'une entreprise par le nombre de fois où ces stocks se renouvellent dans l'année. L'exemple suivant, extrait de la Revue « L'Organisation » met bien en lumière les rapports de la vitesse de rotation des stocks et des frais généraux :

Deux commerçants font le même chiffre d'affaires de 100.000 francs par an, réalisent le même bénéfice brut de 25 % et paient le même intérêt de 6 % sur le capital investi. Ils se différencient simplement en ceci que l'un fait tourner son stock quatre fois et l'autre une fois dans l'année. Quel intérêt auront-ils payé chacun pour le capital investi en marchandises ?

Le premier commerçant a un stock moyen de 25.000 fr. au prix de vente et de 18.750 francs au prix coûtant. Les intérêts sur cet investissement seront de 1.125 fr. par an, ce qui représente 1.8 % du chiffre d'affaires. Le commerçant qui fait tourner son stock une seule fois, aura un stock moyen de 100.000 francs au prix de vente ou de 75.000 francs au prix coûtant. Les intérêts sur ce capital seront de 4.500 francs par an, soit 4,2 % du chiffre d'affaires. Ainsi, dans le cas de rotation lente des stocks la charge des intérêts est beaucoup plus lourde que dans le cas de rotation rapide.

Ce qui est vrai des charges d'intérêts est vrai pour beaucoup d'autres frais, pour tous ceux qui varient non pas avec l'importance du chiffre d'affaires, mais avec l'importance des stocks. Ils sont nombreux. Ce sont le loyer des locaux, leur éclairage, chauffage et entretien. Un faible stock permet en effet d'utiliser des locaux moins vastes. De même les frais de manutention et d'assurance des marchandises sont réduits. Enfin les risques de dépréciation par vieillissement

sement ou détérioration sont très diminués. Telles sont les nombreuses économies que l'on retire d'une réduction des stocks grâce à une rotation plus rapide.

M. Cognacq, dans une conférence sur l'organisation des Grands Magasins et de la Samaritaine en particulier, s'est exprimé en ces termes à propos de la rotation des stocks : « les marchandises doivent s'écouler très vite et pour cela être vendues à très petit bénéfice; si elles se vendent mal, elles doivent être soldées immédiatement, à n'importe quel prix, il faut qu'elles partent car tout le commerce de la nouveauté consiste à renouveler les stocks le plus de fois possible par an, avec le même capital, de façon à ce que ce capital travaille et produise continuellement; il vaut mieux perdre tout de suite 20 % sur une marchandise qui boude que de la laisser en rayon où elle se défraîchit et se dévalorise de plus en plus; d'où les soldes continuels des Grands Magasins ».

On sait aussi que le renouvellement rapide des stocks est à la base du succès des magasins à prix uniques. On peut résumer ainsi les principes sur lesquels repose leur exploitation¹ :

1° Les Magasins à prix uniques sont ouverts dans des agglomérations importantes et dans un endroit à forte circulation pour qu'ils puissent compter sur un gros chiffre d'affaires.

2° Leurs articles sont des marchandises de grande vente. Les dirigeants n'attachent aucune importance à avoir des assortiments complets. Les prix sont bas et fixés en chiffres ronds. Il se trouve que ces articles à grand débit sont souvent précisément ceux que le détaillant spécialisé a l'habitude de vendre avec une marge de bénéfice assez élevée. Toutes les marchandises ou la plupart sont à la portée de la main des clients, leurs prix en évidence. Les vendeurs n'ont pas à les présenter. Ils ont même la consigne de n'intervenir qu'une fois le choix du client arrêté. Le président de la société américaine Woolworth a pu dire : « notre marchandise se vend elle-même ».

(1) Richard Murz. — La vente à prix uniques (traduit de l'allemand). (L. DUNOD, Paris, 1934).

3° Grâce aux très importants débouchés qu'ils assurent aux fabricants, les magasins à prix uniques ont obtenu d'eux qu'ils leur fournissent des marchandises à très bas prix. Les fabricants ont pu se conformer à cette demande en rationalisant et en spécialisant leur production à l'extrême.

4° Les magasins à prix unique s'adressent à une clientèle de quartier. Ils réalisent une plus grande économie de frais généraux en se développant sous la forme de succursales plutôt que sous la forme du grand magasin.

5° Les magasins à prix uniques n'ont pas d'entrepôts.

6° Les stocks sont surveillés de très près. Les Magasins à prix uniques les réduisent au minimum.

Qu'on reprenne ces différents points, on verra que presque tous ont pour raison d'être soit un chiffre d'affaires élevé, soit une grande vente pour chaque article, soit un stock réduit, ce qui en d'autres termes revient à obtenir une rotation rapide des stocks. Nous citons M. Mutz : « La simple réflexion suffit à prouver combien la rotation accélérée des stocks facilite le financement de l'entreprise : d'après nos calculs, le stock se renouvelle de 6 à 10 fois dans les magasins à prix uniques; la durée correspondante de stockage est donc de 6 à 8 semaines. Elle équivaut donc la plupart du temps à peu près aux conditions de crédit accordées par les fournisseurs. Par contre l'argent liquide afflue chaque jour dans les caisses par suite de la stricte application de la vente au comptant. L'auto-financement est rendu possible dans une très large mesure ».

Une autre conséquence de la rotation rapide des stocks et de la vente quasi-automatique des marchandises, c'est que le chiffre d'affaires par vendeur est supérieur à celui des vendeurs dans les autres magasins. On estime que dans une affaire de prix uniques moyenne une vendeuse peut faire 44.000 ventes par an. Dans le commerce de détail, on obtient à cet égard des chiffres beaucoup plus faibles : ainsi on a noté 23 clients par jour et par vendeur dans la quincaillerie.

Ce qui est vrai de toutes les entreprises l'est en particu-

lier pour les coopératives. Grâce à une accélération de la rotation de leurs stocks, elles peuvent diminuer leurs frais généraux. Grâce encore à cette accélération, elles peuvent investir moins de capitaux en marchandises. Si l'on se rappelle en outre que la rotation des stocks est plus lente dans les coopératives françaises que dans les coopératives étrangères, on voit que les coopératives françaises ont le plus grand intérêt à accélérer le renouvellement de leurs stocks.

Les coopératives n'ignorent du reste pas l'importance de la question. En 1934, grâce à une compression brutale de leurs stocks, elles ont réussi à augmenter de façon importante leur trésorerie au moment où la B. C. F. était en difficultés et ne pouvait plus les aider à cet égard. C'est ainsi qu'une vingtaine de coopératives ont pu en quelques mois mobiliser trente millions. D'autre part leur Section d'Echange d'Expériences s'est préoccupée des méthodes propres à accélérer la rotation des stocks et un rapport dû à M. Clairsin a été rédigé à cet effet en 1934.

Les grandes coopératives françaises renouvellent leurs stocks en moyenne un peu plus de 5 fois par an. Mais on constate de grandes inégalités à cet égard d'une société à l'autre. Pour les 19 coopératives que nous avons étudiées, la meilleure vitesse de rotation est 9,9 en 1936 et la moins bonne 2,8. Ces coefficients sont calculés en divisant le chiffre annuel des ventes par le montant des stocks figurant au bilan. Il s'agit d'un résultat approché puisque le chiffre des ventes représente l'ensemble des marchandises vendues, évaluées au prix de vente, tandis que les marchandises composant les stocks sont évaluées au prix de revient. Les coefficients ainsi obtenus sont même assez sérieusement augmentés. Si nous éliminons cette cause d'erreur en tenant compte, non plus du chiffre des ventes mais du prix de revient des marchandises vendues, on obtient pour la meilleure société le coefficient exact de 7,7 au lieu de 9,9. On voit que la correction est assez importante.

Comment peut-on améliorer la rotation des stocks ? Il y a à cela trois moyens :

- a) la réduction des stocks;
- b) la sélection des articles mis en vente;
- c) l'augmentation du chiffre d'affaires par succursales et l'accélération de la vente.

Nous ferons à propos de l'examen de ces moyens un certain nombre d'observations.

a) Réductions des stocks.

Il convient en premier lieu de réduire au maximum les stocks. Cependant cette réduction ne doit pas être excessive : il faut pouvoir donner satisfaction aux clients et par un approvisionnement suffisant et par un minimum de choix et de variété. Il faut d'autre part concilier la réduction de ces stocks avec les quantités minima exigées par les fournisseurs pour obtenir de meilleures conditions. Enfin les frais de transport seront peut être plus réduits pour des envois massifs qui entraînent un stockage que pour de petits, mais multiples envois.

Il est encore d'autres cas où le stockage peut se justifier. Il en sera ainsi notamment en période de hausse des prix ou après la récolte de certains produits. Il s'agit donc de trouver le point où les stocks seront minimum sans pour cela nuire au chiffre d'affaires de la coopérative.

La réduction des stocks peut être grandement facilitée, nous indique M. Clairsin dans son rapport, par la comptabilité-matières qui fournit toute une documentation sur les entrées et les sorties de marchandises à l'entrepôt et sur les besoins des différentes succursales pour chaque marchandise ou catégorie de marchandises. Connaissant le stock à l'entrepôt et le rythme d'écoulement de chaque catégorie de marchandise, il sera possible de savoir avec précision comment doser les approvisionnements de ces articles. Ainsi la société dont nous avons indiqué l'excellent coefficient de rotation de 7,7 se fait livrer par ses fournisseurs les articles de grand débit tels que le sucre, le sel,

le café, le vin, la farine et le charbon, à date fixe calculée selon le rythme des ventes. Il est alors possible de limiter beaucoup le stockage de ces marchandises sans nuire aux fournisseurs qui savent d'avance quand et quelle quantité ils auront à livrer.

La comptabilité-matières est peut-être plus intéressante encore lorsqu'elle est limitée à certains articles de toute première importance. Elle est alors beaucoup plus simple à tenir. Elle rend d'autre part presque les mêmes services. On s'efforcera d'accélérer la rotation des marchandises de grande vente telles que le sucre, le sel, le café, le charbon, et on se préoccupera moins des articles secondaires dont la rotation rapide exige plus de peine que de profit. On pourra du reste facilement non seulement surveiller la rotation de ces articles principaux, mais surveiller leurs ventes pour chaque succursale. Supposons par exemple que la vente de ces articles représente 50 ou 60 % du chiffre total des ventes, il faudra savoir pourquoi dans certaines succursales cette proportion est inférieure ou supérieure. Le bénéfice réalisé sur ces articles de grande vente est souvent minime; il convient donc de ne pas laisser tomber la vente des autres articles au-dessous d'une proportion minima, pour que l'excédent ne s'en trouve pas finalement diminué. Enfin, c'est sur certains de ces articles importants qu'on pourra entreprendre une publicité massive qui aura souvent sa répercussion favorable sur la vente des autres articles.

Les stocks se trouvent d'une part à l'entrepôt et d'autre part dans les succursales.

M. Clairsin rappelle à propos des entrepôts que les magasins à prix uniques ont réussi à s'en passer : le fournisseur livre directement au magasin. Sans doute ne peut-on pas songer à supprimer les entrepôts des sociétés coopératives. Du moins faut-il tendre à en réduire l'importance. Nous citons ces lignes de M. Clairsin : « Le problème des entrepôts ne se pose plus de la même façon. Nous avons besoin de locaux où la manutention devra être effectuée plus rapidement. Nous aurons besoin de ré-

ceptionner, d'agréer dans de meilleures conditions, mais la place réservée aux stocks pourra être beaucoup plus restreinte ».

Le stock des succursales doit être également réduit au minimum. Il pourra en être facilement ainsi, si la liaison entre succursales et entrepôts est très fréquente. Si au contraire les expéditions de l'entrepôt se font à intervalles assez éloignés, le stock de chaque succursale sera naturellement plus important. Il faut tenir compte de tout un ensemble de frais (transports, manutention, etc.), et voir quelle est la méthode qui permettra la plus grande économie. De toute façon il paraît indispensable de savoir comment se répartissent les ventes dans chaque succursale. On sera ainsi en mesure d'adapter les stocks le mieux possible à ces ventes. Un bon nombre de sociétés établissent un stock standard par succursale en fonction du chiffre d'affaires. Les gérants doivent reconstituer périodiquement leur stock suivant ce modèle. Cette méthode a l'avantage d'être simple et automatique. Cependant ce stock-type risque de ne pas être suffisamment adapté aux caractéristiques de chaque succursale. On peut le nuancer en donnant une certaine initiative aux inspecteurs qui pourront le modifier suivant les cas. Les inspecteurs ont à cet égard comme à beaucoup d'autres un rôle important à jouer.

On peut se demander si pour certaines marchandises à vente lente et dont la valeur est élevée telles que les chaussures et les vêtements, on ne pourrait envisager des méthodes spéciales qui éviteraient le stockage. Ne serait-il pas possible d'adopter pour les petites succursales un système de commandes à exécution rapide ? Chaque succursale exposerait un catalogue attrayant des articles tenus à l'entrepôt et serait chargée de lui transmettre toute commande reçue. On pourrait aussi concevoir une vente périodique, mensuelle par exemple, d'articles clairs qui circuleraient de succursale en succursale. Ce pourrait être l'occasion d'une intéressante publicité. Toutes ces méthodes peuvent être plus facilement pratiquées par les

coopératives que par leurs concurrents si elles savent faire comprendre à leurs sociétaires les économies qui en découlent.

b) Sélection des articles mis en vente.

Il est évident que pour accélérer la rotation des stocks, il ne suffit pas de réduire ceux-ci, il faut encore déterminer quels seront les articles mis en vente, choisir ceux qui se vendent le plus vite et éliminer les autres. C'est le second moyen dont on dispose pour permettre le renouvellement rapide des marchandises. C'est peut-être le plus fécond. Si les magasins à prix unique ont pu réaliser une rotation rapide de leurs stocks, c'est qu'ils ont commencé par mettre en vente des articles très demandés, fabriqués en grande série et vendus bon marché.

M. Clairsin a posé ainsi le problème dans son rapport :

« Il s'agit de savoir si nous avons la possibilité de continuer notre exploitation avec des stocks aussi lourds et s'il est opportun et nécessaire de persévérer dans nos méthodes qui sont nettement copiées sur celles des sociétés capitalistes à succursales multiples.

« ...Les stocks très lourds en articles de ménage, bonneterie, chaussures, ameublement, etc., paient-ils véritablement ou sont-ils une charge pour l'heure actuelle et pour l'avenir ?

« ...Devons-nous continuer à faire de nos magasins coopératifs de véritables bazards comme l'ont fait les maisons à succursales multiples, ou devons-nous nous orienter vers la spécialisation du commerce de l'alimentation, en le poussant à fond et dans tous ses domaines ? »

Une telle spécialisation qui reste suffisamment large, est sans doute souvent souhaitable. Mais, surtout nous semble-t-il, chaque succursale de coopérative devrait adapter son activité aux besoins de sa localité et ne pas s'engager dans les domaines où des concurrents sont plus forts qu'elle. Certaines succursales très éloignées d'une grande ville doivent pouvoir fournir à leurs sociétaires des ar-

ticles de vente non courante (articles de ménage, chaussures, vêtements, etc.). D'autres succursales sont situées dans des localités qui font partie de la grande banlieue d'une ville importante. Les habitants ont l'habitude de faire leurs achats peu courants à la ville. Il est alors préférable de ne tenir en magasin que des marchandises de vente très courante, telles que les produits alimentaires. Il se peut aussi que telle coopérative urbaine s'oriente vers une très grande spécialisation ou au contraire prenne la forme d'un grand magasin. Ceci dépend des circonstances locales et en particulier de la concurrence existante. Les avis et les vœux des sociétaires pourront permettre à la société de fixer sa politique à cet égard. Mais rien ne doit faire perdre de vue qu'en définitive ce qui importe, c'est de servir au mieux les intérêts des sociétaires. Nous avons dit ailleurs que, théoriquement tout au moins, les coopératives les servent le mieux en multipliant leurs activités. Il s'agit de trouver la formule qui leur permettra de réaliser le maximum d'économies. C'est un équilibre optimum à établir entre les avantages de la spécialisation et ceux de la non-spécialisation. On ne saurait s'en tenir à une solution rigide. Quelles que soient les branches d'activités des coopératives, il semble qu'elles aient le plus grand intérêt à limiter les marchandises mises en vente dans chaque rayon en supprimant les articles à vente rare et ceux qui font double emploi. S'adressant à une clientèle à moyens généralement modestes, les coopératives peuvent faire l'économie d'un grand choix de marchandises. Elles obtiennent ainsi une nomenclature standard qui leur permet une réduction de leurs stocks et une accélération de la rotation des articles mis en vente. Il faudrait d'autre part, que les coopératives s'entendent pour adopter la même nomenclature. Le M. D. G. sera alors peut-être en mesure, grâce à ce choix exclusif, grâce à cette normalisation, d'obtenir des conditions plus avantageuses de la part des fournisseurs.

c) Augmentation du chiffre d'affaires et accélération de la vente de certains produits.

Il reste le troisième moyen d'améliorer la rotation des stocks. Il consiste à augmenter le chiffre d'affaires et à accélérer la vente de certaines marchandises. Généralement en effet une augmentation du chiffre d'affaires des succursales entraîne une accélération de la rotation des stocks. Il peut cependant ne pas en être toujours ainsi; il est possible en particulier que les coopératives augmentent la variété des marchandises mises en vente au fur et à mesure que les succursales prennent de l'importance. On connaît les procédés classiques pour augmenter le chiffre d'affaires des succursales : publicité, propagande pour le recrutement de nouveaux sociétaires. On connaît aussi les moyens courants pour accélérer la liquidation de certains stocks, ce sont les ventes-réclames et les soldes. Nous n'insisterons pas sur ces méthodes bien connues.

Nous avons essayé de savoir comment une coopérative était arrivée au coefficient de rotation de 7.7 (chiffre réel) alors que toutes les autres grandes coopératives étudiées n'ont qu'un chiffre bien inférieur. Cette supériorité coïncide avec une autre supériorité, celle du chiffre moyen par sociétaire qui atteint pour cette société 2.147 francs alors que le chiffre moyen pour l'ensemble des grandes coopératives est 1.540 francs. Il n'est pas sûr que cette fidélité plus grande des sociétaires suffise à expliquer la rapide rotation des stocks. Il est certain cependant que le chiffre élevé d'achats de chaque sociétaire explique en grande partie cette rapide rotation. Cette grande fidélité elle-même, les dirigeants de la coopérative en question pensent pouvoir l'expliquer en partie par les œuvres sociales qu'ils ont poussées très loin, en partie par la politique des prix. Cette coopérative consacre effectivement près de la moitié de son excédent à des caisses de secours et de solidarité et à d'autres fonds d'intérêt général. Les secours sont distribués en particulier en

cas de maladie et sont fonction du chiffre des achats des sociétaires secourus. Les sociétaires sont ainsi directement incités à concentrer leurs achats à la coopérative. La politique des prix, d'autre part, est la suivante : la société ne distribue qu'une ristourne fixe de 4 % depuis toujours et par ailleurs vend au plus bas prix possible. Nous étudierons plus bas la politique des prix, telle qu'elle se pose pour les coopératives. On retiendra pour le moment le rôle joué par les caisses de secours et de solidarité. Il y a là peut-être, une expérience dont d'autres coopératives pourraient profiter.

Il nous paraît intéressant d'indiquer également à titre d'exemple, comment le directeur du département de l'épicerie de la grande Société coopérative de Birmingham¹ a procédé pour augmenter la vente du thé dans toutes les succursales de sa société, et cela non pas pour liquider des stocks excessifs, mais pour obtenir une augmentation durable dans la vente de cet article.

On sait l'importance du thé en Angleterre. Il représente 10 % des ventes d'épicerie dans la coopérative de Birmingham. Or, la vente du thé avait baissé dans cette coopérative proportionnellement aux autres marchandises. Le directeur qui estimait que la coopérative se devait de tenir une place importante dans le commerce de ce produit-clé à Birmingham a élaboré un véritable plan de campagne pour en augmenter la vente.

Toute une série de mesures ont été prises à cet effet. En premier lieu, la qualité du thé choisie a été très étudiée, sa présentation en paquets a été modifiée et on lui a trouvé un nom nouveau et simple, « Mon Thé ». En second lieu, un effort publicitaire très important a été entrepris; trois cents placards ont été posés; chaque succursale a eu à sa disposition tout un matériel publicitaire pour sa devanture, des échantillons gratuits, des prospectus; un démarcheur a été au service de chaque succursale pendant une semaine. Enfin un concours a été

(1) J.-W. FLETCHER. — *Economies of Distribution*. (Co-operative Union Ltd., Manchester, 1934).

organisé entre les succursales pour la progression de leur vente de thé. Les directeurs de succursales avaient été réunis avant la mise en marche de ce plan de campagne pour en discuter. On voit à quel point cet assaut publicitaire a été préparé. Il a duré six mois et il a été couronné de succès : la vente du thé a augmenté de façon durable. Il y a là un exemple qui pourrait être suivi dans les grandes coopératives urbaines.

Nous avons ainsi examiné quelques moyens d'accélérer la rotation des stocks. Nous ne les avons certes pas tous passés en revue. L'accélération de la rotation des stocks, si importante soit-elle, ne saurait devenir le signe unique de la bonne gestion d'une entreprise. Il y a des limites à cette accélération qui ne peuvent être franchies raisonnablement et qui, franchies, nuisent en fin de compte au succès de l'entreprise. Une bonne gestion, c'est le plus souvent, sinon toujours, un équilibre optimum entre des éléments contradictoires. Ainsi en est-il pour la vitesse de rotation. Ceci dit, cette réserve faite, on ne peut nier que les coopératives serviraient le plus souvent l'intérêt de leurs sociétaires en s'efforçant d'accélérer le renouvellement de leurs stocks. En ce faisant, elles contribueraient de plus à une meilleure rationalisation du commerce français qui en a grand besoin.

§ 3. — LA POLITIQUE DES PRIX.

La politique des prix est périodiquement le sujet de controverses dans les milieux coopératifs. Qu'est-ce qui attire le plus le consommateur : une forte ristourne ou une ristourne faible et des prix bas ? Il peut paraître assez surprenant au premier abord que la question agite tant les esprits puisque, quelle que soit la méthode, une fois les trop-perçus remboursés, les sociétaires se trouvent avoir payé en définitive la même somme. Le tableau ci-

dessous, présenté par M. Handschin ¹, montre aussi que les méthodes les plus diverses sont adoptées par les mouvements coopératifs les plus puissants. M. Handschin a classé pour quatre pays les sociétés coopératives suivant le taux de ristourne qu'elles allouent à leurs sociétaires. La répartition est la suivante :

Taux de la ristourne		Pourcentages des sociétés en :			
		Angleterre	Suisse	Suède	Finlande
0,0 — 2,0 %		5,5 %	1,4 %	3,1 %	84,0 %
2,1 — 5,0 %		7,7	8,6	85,2	} 16,0
5,1 — 10,0 %		44,0	82,0	} 11,7	
plus de 10 %		42,8	8,0		
		100 %	100 %	100 %	100 %

Cette variété dans des pays où la Coopération est très prospère prouve bien que la politique des prix, du moment qu'elle reste dans des limites raisonnables, n'a pas une importance vitale pour les coopératives.

Cependant, dire le rôle relatif de la politique des prix ne revient pas à lui dénier toute influence sur le chiffre d'affaires. Il est sûr qu'il existe pour chaque société, étant donné le milieu où elle exerce son activité et la concurrence qu'elle rencontre, une politique optima des prix qui lui permettra d'avoir le meilleur chiffre d'affaires, toutes choses égales d'ailleurs. La question des prix n'intéresse pas les coopérateurs convaincus qui ont compris une fois pour toutes que la coopérative sauvegardait au mieux leurs intérêts. Mais pour les sociétaires encore incertains et surtout pour les étrangers à la coopérative, les prix ont beaucoup plus d'importance. La ristourne leur paraît lointaine et, pour les étrangers, subordonnée à un versement préalable qu'ils hésitent à faire. En France, nombreux sont ceux qui ont de la prévention contre le Mouvement coopératif. Quelle que soit l'importance de la ristourne, ils hésiteront à devenir coopérateurs et ne pénétreront

(1) M. HANDSCHIN. — Le principe rochdalien de la vente au prix du jour et le problème de la ristourne. (Le Coopérateur Suisse, 25-ii-36).

jamais dans la boutique coopérative si les prix des marchandises ne sont pas attrayants. Si, au contraire, les prix sont égaux ou inférieurs à ceux des concurrents, ils en achèteront en ayant la satisfaction de n'avoir pas à engager leur indépendance. Ce n'est que plus tard, lorsqu'ils se seront familiarisés avec la coopérative qu'ils accepteront peut-être d'en devenir sociétaires et qu'ils lui deviendront progressivement de plus en plus fidèles. Il semble donc que pour cette catégorie de clients les prix aient une réelle importance. Il en sera de même pour les sociétaires les plus pauvres : ceux-ci peuvent préférer à une ristourne lointaine des prix immédiatement plus avantageux.

C'est aussi ce que prouvent les quelques exemples suivants extraits d'une brochure anglaise où l'auteur préconise une politique des prix audacieuse¹ :

Exemple N° 1 : quatre sociétés coopératives étaient en concurrence dans une même ville en 1923. Le taux moyen de la ristourne de ces sociétés était 13 %. L'une d'elle se vit contrainte de ne payer que 5 % de ristourne. Aussitôt sa situation devint critique. Devant cet état de choses, les dirigeants ne se décidèrent pas en faveur d'une politique de fortes ristournes, mais en faveur d'une politique de bas prix. Ils concentrèrent toute leur attention sur les prix et sur les amortissements et les réserves, tandis que la ristourne prenait une place secondaire. Cette politique fut exposée très franchement aux sociétaires, mais les paroles devinrent vite inutiles, les prix se chargèrent de les convaincre. En 1923, le M. D. G. anglais était très inquiet de la situation de cette société; en 1933 elle était devenue une des plus fortes coopératives de toute la fédération; elle était quatre fois plus importante que les trois autres coopératives réunies.

Exemple N° 2 : nous sommes dans une ville animée pratiquement par une seule industrie. Les coopératives voisines font concurrence à la coopérative de la ville et

(1) James C. CESSFORD. — A National Policy for the Co-operative Movement. (The Co-operative Union Ltd, Manchester, 1933).

paient de plus fortes ristournes. L'activité industrielle de la ville fut à peu près arrêtée en 1925. Il s'ensuivit une baisse du chiffre d'affaires de la coopérative au profit des maisons concurrentes qui vendaient moins cher. Les dirigeants décidèrent de faire face à la concurrence en baissant leurs prix et de laisser le taux de la ristourne se fixer là où il pourrait. Le résultat a été excellent. La population de la ville a diminué depuis 1925, le chômage a augmenté depuis la même date de 117 % et cependant le chiffre d'affaires a progressé de façon remarquable. Les chiffres suivants indiquent quelle a été de 1925 à 1929 la progression des quantités vendues pour certaines marchandises :

	<i>augmentation</i>
sucre	40 %
beurre	34 %
jambon	69 %
œufs	43 %

Exemple n° 3 : En 1927, pour faire face aux conséquences du chômage qui était important, les dirigeants d'une coopérative ont décidé de réduire le taux de la ristourne et de pratiquer une politique de bas prix. D'autres coopératives concurrentes¹ continuèrent à distribuer de fortes ristournes. Le résultat de la politique de la première coopérative s'est traduit par une augmentation du chiffre d'affaires. Voici quelques chiffres indiquant la progression des quantités vendues pour certaines marchandises importantes entre 1927 et 1929 :

sucre	24 %
beurre	35 %
jambon	30 %
farine	45 %
œufs	56 %

Ces quelques exemples sont intéressants. Ils confirmeront les coopératives dans la politique qu'elles pratiquent

(1) Il arrive assez souvent en Angleterre que des coopératives se fassent concurrence. C'est évidemment une situation anormale.

en général et qui consiste à vendre au prix du jour, ou ce qui est mieux, à un prix légèrement inférieur au prix du jour. Il semble que ce soit en effet la solution la meilleure pour éviter aux coopératives d'engager une lutte exaspérante avec leurs concurrents, mais qui leur permet néanmoins d'être à l'avant-garde du bon marché et d'attirer de nouveaux clients. Cette politique des prix empêche sans doute les coopératives d'offrir une ristourne très importante à leurs sociétaires; elles ne pourront s'en tenir qu'à une ristourne modérée. Nous ne pensons pas qu'il y ait là une raison d'insuccès pour elles : la coopérative la plus puissante du monde, celle de Londres, n'accorde à ses sociétaires qu'une ristourne de 5 %. La plus grande coopérative française a dans ses statuts une disposition qui limite à 5 % sa ristourne et en fait, elle est loin d'atteindre ce chiffre.

CHAPITRE III

Les capitaux des coopératives.

L'objet de ce chapitre est d'indiquer quelques-unes des mesures que les coopératives françaises peuvent prendre pour augmenter leurs capitaux propres et mieux aménager leurs capitaux empruntés.

§ 1^{er}. — LES CAPITAUX PROPRES.

Les capitaux propres comprennent le capital-actions et les réserves. Nous ne nous occuperons pas ici des amortissements dont nous avons déjà dit le rôle important à propos des frais généraux et qui ne constituent pas réellement un élément de la fortune propre des capitaux.

Le capital-actions.

Comme nous l'avons dit précédemment, le coopérateur qui a plusieurs actions de sa société n'a pas plus de droits que celui qui n'en a qu'une, sauf le droit à une rémunération proportionnelle à son capital, et il a plus de risques. Il n'y a donc aucune raison pour que des actionnaires souscrivent plusieurs actions. Pour les y inciter cependant, les coopératives ont attribué aux actions supplémentaires certains avantages, notamment celui d'un facile remboursement. Mais ces actions, par la situation privilégiée qui leur est faite, perdent leur caractère de capital de base, soumis au régime de droit commun, soumis à tous les risques de l'entreprise et ne pesant en rien sur sa gestion. Les pro-

priétaires d'une seule action sont par rapport à ceux qui possèdent des actions supplémentaires dans la situation de débiteurs à créanciers plutôt que dans celle de sociétaires à sociétaires. Si les actions supplémentaires sont mieux rémunérées, ils doivent en supporter les frais; si elles sont facilement remboursables, ils doivent assurer leur liquidité. Ils ne peuvent considérer ce capital représenté par les actions supplémentaires comme aussi intéressant que le capital provenant des premières actions. Ainsi la conception coopérative du capital aboutit à cette conséquence que seul méritera pleinement le nom de capital-actions, assumant tous les risques de l'entreprise, celui qui sera représenté par les premières actions.

Conformément encore à la conception coopérative du capital, ne souscriront les premières actions que ceux qui seront susceptibles d'en recueillir tout l'avantage : il ne pourra s'agir que des consommateurs situés dans le rayon d'action de la coopérative. Une seule action par coopérateur, pas d'autres coopérateurs que les consommateurs de la région, telles sont les deux limites auxquelles se heurte le capital des coopératives et qui le différencie du capital des sociétés capitalistes.

Comment augmenter le capital-actions des coopératives ? Nous ne nous occupons dans ce paragraphe que du capital au sens restreint que nous venons de développer, c'est-à-dire qui seul a tous les caractères d'un véritable capital d'entreprise. Un premier moyen de l'augmenter consiste à recruter de nouveaux sociétaires. Il faut toutefois remarquer que si chaque nouvelle adhésion implique une nouvelle souscription d'action, elle implique aussi de nouvelles charges. Aussi n'en résultera-t-il pas forcément un avantage pour la coopérative qui pourra voir ses capitaux empruntés augmenter à la suite de ces adhésions plus vite que ses capitaux propres.

Un second moyen consiste à élever le nominal des actions. Pour rendre les actions coopératives accessibles à toutes les bourses, la loi de 1867 a réduit leur montant minimum à 25 francs et limité leur montant maximum

à 100 francs, alors que les actions capitalistes ne peuvent être inférieures à 100 francs et ne sont limitées par aucun maximum légal. Dans ce même esprit, la loi n'exige comme versement obligatoire au moment de la souscription des actions coopératives que le dixième de leur nominal alors que les actions capitalistes doivent être libérées du quart au moins. Cette dernière règle subsiste encore, mais un décret-loi d'octobre 1935 est venue élever le maximum des actions coopératives à 300 francs. Il ne semble pas que les coopératives en aient profité pour élever le nominal de leurs actions. En fait il est généralement de 100 francs, quelquefois il est inférieur. On comprend que les coopératives hésitent à prendre cette mesure. Elle ne jouerait que pour les sociétaires futurs puisque les coopératives ne peuvent augmenter les engagements de leurs actuels sociétaires. Le capital n'augmenterait qu'en fonction du recrutement des nouveaux sociétaires, ce serait une augmentation lente. D'autre part, on peut craindre que la souscription d'une action de 200 ou 300 francs n'effraie et ne rebute les coopérateurs éventuels dont la clientèle est maigre tout plus recherchée que leur apport en capital. Cependant, si les prix des marchandises vendues par les coopératives ne sont pas plus élevés que chez les concurrents, s'ils sont même légèrement inférieurs, on ne voit pas qu'une élévation du nominal de l'action puisse avoir un effet défavorable sur le recrutement des nouveaux membres. On peut même se demander si pour certains sociétaires le fait d'avoir souscrit et libéré une action d'un nominal important n'est pas propre à leur donner une plus grande conscience de leur devoir de coopérateur.

Faut-il accorder un intérêt aux premières actions ? La question n'a qu'une portée limitée. La part de l'excédent distribuée aux sociétaires ne sera pas grossie de ce fait car les sommes consacrées à la rémunération des actions viendront en diminution de la part consacrée aux ristournes. Seul sera modifié le mode de répartition de cet excédent entre les sociétaires. Les sociétaires non acheteurs recevront l'intérêt de leur action, tandis que les so-

ciétaires fidèles supporteront les frais de l'opération : l'intérêt et la ristourne qu'ils toucheront représenteront en définitive un peu moins que ce qu'ils auraient touché si les actions n'étaient pas rétribuées. L'intérêt aux premières actions offre cependant peut-être quelques avantages : il facilite la souscription des actions et accélère leur libération, il permet de rappeler chaque année de façon élégante aux mauvais sociétaires qu'ils sont membres d'une coopérative; il aura aussi l'avantage, si le nominal des actions doit être augmenté, de ne pas léser les nouveaux sociétaires par rapport aux anciens en leur accordant une juste rémunération proportionnée à leur contribution.

Quelles que soient les mesures prises pour augmenter le capital-actions des coopératives, elles n'ont qu'un effet limité sur celui-ci. En réalité les coopératives peuvent augmenter seulement faiblement leur capital-actions.

Les réserves.

Cette impuissance des coopératives à accroître beaucoup leur capital-actions les oblige à veiller plus que les sociétés capitalistes à l'augmentation de leurs réserves.

Il y a à cela d'autres raisons encore. Les coopératives, qui doivent avoir pour but non pas tant d'atteindre un plus grand nombre de sociétaires que de fournir à leurs sociétaires présents toujours plus de services, ont besoin pour remplir leur rôle de capitaux sans cesse croissants par rapport à chacun de leurs sociétaires.

D'autre part, il faut tenir compte du rôle important que les coopératives peuvent jouer comme créatrices d'épargne. Comme on l'a vu pour l'Angleterre, il n'est pas douteux que la majorité des coopérateurs français qui appartiennent aux classes populaires n'ont qu'une bien faible capacité d'épargne. Et cependant, l'accumulation de l'épargne contribue efficacement, plus efficacement sans doute que la suppression de profit, à élever le niveau de vie des coopérateurs. Les coopératives, en constituant de

fortes réserves, peuvent faire de tous les sociétaires des épargnants. Elles sont en mesure, par la position qu'elles occupent, d'imposer cette épargne qui, sans une semblable discipline, risquerait de n'être jamais créée. Il importe peu que cette épargne soit collective ou individuelle, mise gratuitement à la disposition des coopératives ou prêtées moyennant le paiement d'un intérêt. Le résultat final sera dans tous les cas pour le profit des sociétaires, soit en les faisant bénéficier d'une baisse des prix coopératifs, soit en leur procurant une augmentation de leurs revenus. Ainsi donc, en augmentant leurs réserves, les coopératives augmentent la fortune collective de leurs sociétaires, et leur permettent des conditions de vie meilleure.

On a vu que les coopératives suédoises pratiquent avec succès une politique de fortes réserves. En France, certaines sociétés se sont lancées avec hardiesse dans cette voie. L'une d'elles, qui compte parmi les plus importantes, semble poursuivre cette politique avec une continuité de vue remarquable. Son excédent va croissant presque chaque année, mais comme elle maintient sa ristourne au taux fixe de 6 %, elle consacre une part toujours plus importante aux réserves. En 1936, le quart de l'excédent a été attribué aux réserves. Il est intéressant de suivre pour cette société l'évolution de la proportion des réserves annuelles par rapport au chiffre d'affaires. Cette proportion ne cesse d'augmenter :

1928	0,55 %	1933	1,79 %
1929	0,87 %	1934	1,86 %
1930	1,13 %	1935	1,80 %
1931	1,50 %	1936	2,30 %
1932	1,65 %		

Comme on l'a dit antérieurement, des amortissements élevés peuvent dans une certaine mesure compenser des réserves faibles. Si l'on veut connaître les sacrifices que les coopératives imposent à leurs sociétaires pour améliorer le financement de leur entreprise, il y a lieu de grouper amortissements et réserves. Pour une vingtaine de grandes

coopératives étudiées, le plus gros prélèvement en faveur de ces deux postes a été en 1936 de 4 % par rapport au chiffre d'affaires. Malheureusement ce pourcentage est exceptionnel, et peu de sociétés semblent attacher à la constitution de leurs réserves l'importance qu'elle mérite.

Les réserves représentent des capitaux gratuits à la disposition des coopératives. C'est le cas très général. Mais on pourrait fort bien concevoir qu'elles soient individualisées et qu'elles rapportent intérêt. Nous ne connaissons pas de coopératives où ce soit le cas, mais une grande coopérative a depuis peu d'années introduit une disposition dans ses statuts, selon laquelle le cinquième de la ristourne de chaque coopérateur est retenu obligatoirement dans un compte de réserve individuelle au nom de celui-ci; le montant de ce compte est remboursé dans les mêmes conditions que l'action, après démission ou décès, mais il ne produit pas d'intérêt. A notre avis, on pourrait aller plus loin : les coopératives pourraient diviser leur excédent en trois parts : la moitié de l'excédent serait ristournée aux sociétaires, tandis que l'autre moitié serait retenue pour partie sous forme de réserve collective et pour partie sous forme de réserves individuelles productives d'intérêt. Soit un excédent de 6 % par rapport au chiffre d'affaires, on pourrait imaginer la répartition suivante :

Réserve collective	1 %
Réserve individuelle	2 %
Ristourne	3 %

Des réserves individuelles productives d'intérêt seraient plus facilement acceptées par les coopérateurs que des réserves collectives et pourraient être beaucoup plus importantes. Devant la difficulté où les coopératives sont d'augmenter leur capital-actions, il y a une telle importance à stimuler l'accumulation des réserves, qu'il est indispensable de s'assurer un recrutement rapide de celles-ci. Si les réserves individuelles permettent cette accumulation rapide, leur principe doit être adopté par les coopératives. Remarquons que ces réserves individuelles, au fur

et à mesure qu'elles deviendraient égales au nominal des actions, pourraient être transformées en actions. On assisterait ainsi à la croissance du capital-actions sans avoir été obligé d'attribuer aux actions supplémentaires un régime privilégié : toutes les actions supporteraient au même titre les risques de l'entreprise.

Les réserves individuelles auraient d'autres avantages : elles attacheraient les coopérateurs à leur société, elles assureraient un petit revenu aux vieux coopérateurs qui auraient accumulé quelques milliers de francs à leur compte de réserve. Il serait du reste possible d'assouplir les conditions de remboursement de ces réserves : les coopérateurs pourraient avoir la faculté de les toucher à partir d'un certain âge.

Quelle que soit la solution adoptée, réserves collectives ou réserves individuelles, il est capital que les coopératives se préoccupent de les augmenter.

§ 2. — LES CAPITAUX EMPRUNTÉS.

Nous avons dit que les coopératives devaient, selon nous, ne pas augmenter leurs capitaux d'emprunt au cours des prochaines années. Cela ne signifie pas que les modes de recrutement des capitaux empruntés ne doivent nous intéresser. Dans un avenir plus lointain on pourra estimer le moment venu d'accroître les moyens d'actions des coopératives. Dès maintenant, il y a lieu pour les coopératives de se préoccuper de mieux aménager leurs capitaux empruntés : nous avons déjà remarqué en effet une fâcheuse tendance des exigibilités à court terme à progresser par rapport aux exigibilités à long terme.

Remarquons en premier lieu que rien ne s'oppose à ce que les sociétés coopératives procèdent pour le recrutement de leurs capitaux d'emprunt comme les entreprises capitalistes. Elles font déjà un usage considérable, voire excessif, des crédits de leurs fournisseurs. Depuis la défail-

lance de la B. C. F. elles s'adressent à des banques capitalistes pour en obtenir des ouvertures de crédit. Enfin, on ne voit pas pourquoi les grandes coopératives ne pourraient procéder à des émissions d'obligations sur le marché libre par l'intermédiaire des banques, exactement comme n'importe quelle entreprise importante. De même, le Mouvement coopératif tout entier, sous l'igide d'un de ses organismes centraux, le M. D. G. par exemple, pourrait fort bien émettre un grand emprunt en vue de l'exécution de quelque plan de développement. Les obligations ainsi émises seraient négociables en bourse au même titre que des obligations ordinaires.

Mais les coopératives ont toujours préféré s'adresser pour leurs emprunts à leurs sociétaires. Leur indépendance est ainsi mieux sauvegardée. En faisant appel à l'épargne de leurs sociétaires, elles contribuent aussi à encourager et à développer celle-ci. Le problème proprement coopératif des capitaux empruntés se pose en ces termes : comment assurer un financement solide des coopératives avec l'épargne des coopérateurs qui est généralement faible et provisoire ? La capacité d'épargne des coopérateurs est en effet trop restreinte pour que leurs économies ne risquent d'être englouties à la moindre réduction de revenu.

Les Caisses d'Economie.

La plus simple des solutions apportées à ce problème et la plus ancienne aussi, consiste pour les coopératives à ouvrir une Caisse d'économie où elles invitent les sociétaires à déposer leurs épargnes à vue ou à préavis moyennant une rémunération faible, légèrement supérieure toutefois au taux de l'intérêt des Caisses d'Epargne. Une partie de ces dépôts est utilisée au financement des coopératives. C'est une solution facile et peu onéreuse, mais c'est aussi une solution dangereuse puisque ces dépôts peuvent être retirés très brusquement par les épargnants. Qu'il survienne une crise de chômage local ou une panique et le

retrait des dépôts mettra les coopératives dans une situation très délicate. Certes, de grandes coopératives gèrent leur Caisse d'économie avec une telle prudence qu'il paraît difficile qu'elles rencontrent jamais des difficultés. Mais toutes les coopératives n'ont pas la même sagesse : qu'on se souvienne seulement de l'exemple des coopératives allemandes où les dépôts jouèrent un rôle catastrophique.

La Banque des Coopératives de France.

Le Mouvement coopératif français a lui-même vu les dangers des caisses d'économie. Il a voulu l'atténuer en créant la Banque des Coopératives de France qui était chargée de concentrer les dépôts des coopérateurs. Les caisses d'économie étaient abandonnées à la B. C. F. et les coopératives devenaient de simples correspondants de la Banque, recevant les dépôts ou les remboursant en son nom. La B. C. F. offrait trois avantages : D'abord par cette concentration des dépôts de toute la France, elle annulait les effets d'une crise locale ou d'une panique locale. En second lieu les coopératives étaient déssaisies de la gestion de leur caisse, c'est la Banque qui était chargée de leur accorder des crédits. On pouvait espérer que cette dissociation permettrait une gestion plus rationnelle des dépôts, et une application plus rigoureuse des principes bancaires dans la distribution des crédits aux coopératives. Enfin, dernier avantage, cette concentration des épargnes facilitait grandement l'émission d'obligations coopératives. On a vu effectivement le rôle important que les obligations ont pris depuis 1928. La Banque était également chargée de leur négociation, négociation qui avait lieu au pair.

Les événements sont venus démentir tous les espoirs qu'on avait fondés sur la B. C. F.; elle a dû fermer ses guichets le 23 avril 1934. Si c'est finalement un vent de panique qui l'a emportée, panique qui aurait mis n'importe quelle banque dans une situation délicate, c'est parce

qu'on avait su qu'elle avait des difficultés. Ces difficultés et leur origine, nous voudrions maintenant les connaître.

Nous ne nous préoccupons pas de rechercher la part des responsabilités qui incombe aux dirigeants et d'expliquer comment les administrateurs de la Banque ont pu pendant si longtemps ignorer la situation. Nous cherchons simplement à connaître les erreurs techniques de la Banque. L'origine de ses difficultés n'est autre que des crédits compromis pour des sommes considérables. M. Poisson indique dans son livre sur la Banque¹ les chiffres suivants pour les crédits accordés par elle :

170 millions de bonnes créances sur les coopératives,

45 millions de mauvaises créances sur les coopératives,

117 millions de mauvaises créances sur des entreprises privées.

Cinquante pour cent de ces créances sont mauvaises. Ce chiffre n'a besoin d'aucun commentaire.

On remarquera d'abord la très forte proportion des crédits accordés à des entreprises privées. Il y a là peut-être une erreur de doctrine : la Banque des Coopératives n'avait sans doute pas pour but de favoriser des affaires privées. Mais ce n'est pas à proprement parler une erreur de technique bancaire puisque toutes les banques ordinaires vivent de ces affaires. La question est autre et nous extrayons ces lignes du livre de M. Poisson² : « Comme devait me le dire M. Germain-Martin, Ministre des Finances, ce qu'il y a d'extraordinaire dans tous ces prêts, dans tous ces découverts à des organisations privées, c'est qu'il n'y en a pas un de bon ; ils sont tous mauvais ». Si extraordinaire cet état de choses soit-il, il n'est pas sans s'expliquer dans une large mesure par le taux élevé de rémunération accordé par la Banque à ses dépôts qui exigeaient en contre-partie que ses crédits soient très rémunérateurs. Or, un intérêt élevé est ou bien la rançon d'un crédit à long terme ou bien celle d'un crédit hasardeux. Nous comparons ci-dessous les

(1) E. POISSON. — Comment j'ai vécu les malheurs de la Banque des Coopératives. (Imprimerie coopérative fédérale de France, 23 Quai de Paris, Rouen, 1934).

(2) Op. cit., page 70.

taux accordés par la Banque des Coopératives avec celui des Caisses d'épargne ordinaires et celui d'une banque ordinaire choisie au hasard :

	1930	1931	1932	1933	
B. C. F.	Comptes de chèques	3 %	3 %	3 %	2,75 %
	Comptes-courants	3 %	3 %	3 %	2,75 %
	Dépôts à vue .	3,50 %	3,50 %	3,50 %	3,25 %
	Dépôts à 1 an.	5,50 %	5 %	5 %	4,75 %
	Dépôts à 2 ans	5,75 %	5,25 %	5,25 %	5 %
	Dépôts à 5 ans	6 %	5,50 %	5,50 %	5,25 %
Caisses d'Epargne ordinaires	3 1/2-3 3/4 %	3 1/2-3 3/4 %	3 1/2-3 3/4 %	3-3 1/4 %	
Banque ordinaire (comptes-courants) ..	1-3/4 %	1/2 %	1/2 %	1/2 %	

On voit que l'intérêt alloué par la B. C. F. se rapprochait beaucoup plus de l'intérêt des Caisses d'Epargne que de celui des banques capitalistes. La B. C. F. plaçait-elle ses fonds comme les Caisses d'Epargne en rentes ou en titres garantis par l'Etat ? Non pas, elle faisait les mêmes opérations que les banquiers ordinaires. Comme elle ne pouvait, en raison des intérêts élevés qu'elle payait à ses déposants, faire les mêmes conditions à ses clients que les banques ordinaires, elle était obligée d'accorder des crédits à des termes trop longs qui mettaient sa liquidité en danger, ou de n'avoir pour clients que ceux dont les autres banques n'avaient pas voulu. Ces intérêts élevés que la B. C. F. accordait à ses déposants, l'engageaient même dans un cercle vicieux, car les dépôts abondaient : il fallait donc trouver de quoi les rémunérer et par conséquent il fallait les employer coûte que coûte, fût-ce même de mauvaise façon. La Banque prélevait déjà des intérêts lourds sur les coopératives, mais elle se rattrapait surtout sur les entreprises privées. C'est pourquoi ce sont elles qui ont apporté les plus gros déboires.

En réalité, comme l'a mis en lumière M. Poisson¹, la Banque des Coopératives a fonctionné de façon équivoque. Conçue comme une banque des Sociétés coopératives, elle a fonctionné partiellement comme une Banque Coopérative d'épargnants. « Ce qu'on a voulu, c'est fournir aux coopératives des capitaux pour leurs affaires, leur trésorerie, leur développement et les leur procurer au plus bas prix possible, dans les meilleures conditions de sécurité possibles. Et l'on s'est dirigé vers tout autre chose. On a, d'abord, voulu donner des intérêts maxima aux déposants ». La Banque a fonctionné partie comme une Caisse d'Epargne pour ce qui concerne le recrutement des capitaux, et partie comme une banque pour l'emploi de ces capitaux. C'était contradictoire. Une Banque Coopérative d'épargnants aurait dû être dirigée par ceux-ci et les dépôts auraient dû être placés en valeurs de premier ordre. Une Banque des Sociétés Coopératives aurait dû se procurer des capitaux au meilleur marché possible. C'est dans cette contradiction que réside l'origine de toutes les difficultés de la Banque.

Selon M. Teinturier², il n'est pas sûr qu'une Banque des Coopératives qui n'aurait alloué aux dépôts qu'un intérêt faible eût pu en recevoir beaucoup. Nous en doutons également. Mais — et ici nous rappelons ce que nous avons dit dans notre première partie — la Banque avait-elle besoin de tant de capitaux pour accorder des crédits aux coopératives ? Il s'agissait de crédits à court terme, destinés plus particulièrement au renouvellement des stocks mais qu'on ne devait utiliser à aucune immobilisation. Comme nous l'avons vu, bon nombre de grandes coopératives n'ont pas eu besoin de faire appel à la Banque et elles sont parmi les plus solides au point de vue financier. Quant aux autres, elles ont bénéficié des crédits de la Banque pour des sommes considérables. La générosité même de la Banque les a engagées à investir ces capitaux de façon imprudente, et ce sont elles qui ont aujourd'hui

(1) op. cit., p. 280-281.

(2) TEINTURIER : op. cit., p. 94.

d'hui la situation financière la moins solide. Il semble que l'abondance des capitaux de la Banque ait été, partiellement tout au moins, responsable de l'expansion excessive que certaines coopératives ont prise de 1928 à 1933. Alors qu'on pouvait espérer que la B. C. F. serait un élément de pondération et de sagesse pour le Mouvement coopératif, il semble qu'elle ait eu un effet inverse. Et nous arrivons à cette conclusion que les coopératives n'ont guère besoin d'un organisme qui leur procure des capitaux à court terme. Si même cet organisme devait exister et s'il ne devait disposer que de peu de capitaux, ceux-ci suffiraient sans doute à la tâche. En l'absence d'un semblable organisme bancaire, il n'y aurait aucun inconvénient à s'adresser aux banques ordinaires : on sera plus sûr que les principes bancaires seront observés; on n'aura pas à craindre des complaisances entre banquiers et emprunteurs, comme il s'en est peut-être produit dans le monde coopératif où la solidarité est si souvent une vertu. Non seulement, la gestion de la B. C. F. n'a pas été favorable aux dépôts qui lui ont été confiés, mais encore elle n'a pas été favorable aux coopératives.

A deux égards cependant la Banque des Coopératives a eu un rôle utile. En premier lieu elle a contribué par sa politique à développer l'épargne des coopérateurs, même si en fin de compte ceux-ci n'ont pas été récompensés. En second lieu, la Banque a émis pendant sa courte existence près de 80 millions d'obligations pour le compte des coopératives. Nous avons déjà dit le rôle bienfaisant des emprunts à long terme dans le financement des coopératives. C'est peut-être sur ce point que la B. C. F. a rendu le service le plus incontestable. Transformer une épargne instable en capitaux à long terme, c'est, nous semble-t-il, le vrai problème que doit résoudre une Banque Coopérative.

La Société Centrale des Coopératives de France.

La Société Nationale de Développement et de Solidarité qui datait de 1932 et qui avait pour attribution prin-

cipale la révision comptable des coopératives, a été chargée en juillet 1934 de l'exécution du concordat de la Banque et de la gestion du patrimoine de la liquidation. Elle prit alors le nom de Société Centrale des Coopératives de France. Depuis 1935, ses anciennes fonctions de contrôle sont assumées par un nouvel organisme, la Société de Contrôle, tandis que ses attributions financières sont très élargies : elle est désormais l'organisme financier du Mouvement coopératif.

Comme l'a dit M. Teinturier¹, les nouveaux statuts de la Société Centrale « sont inspirés par le désir de bannir à tout jamais la perspective d'un sort semblable à celui de la B. C. F. ». La Société Centrale est une Union de Sociétés coopératives de Consommation à capital et personnel variables.

Les statuts formulent ainsi l'objet de la Société :

« ...La Société a pour objet les opérations de crédit des Sociétés Coopératives de Consommation adhérentes aux organismes centraux, l'escompte des effets tirés sur ou par les Sociétés Coopératives, les avances sur titres coopératifs et les avances sur titres non coopératifs aux quotités fixées par la Banque de France; elle assure le placement et la négociation des titres coopératifs.

« Elle s'interdit toute opération de découvert ou de prêt à des organismes non coopératifs ».

Des mesures très précises sont prévues pour que le contrôle des opérations soit fait sérieusement. Le Conseil d'Administration « est obligatoirement saisi des opérations de prêts, découverts, escompte ». Une Commission de surveillance, composée de cinq membres qui sont désignés par l'Assemblée Générale, a le droit de demander à tout moment au Conseil d'Administration un compte-rendu de la situation de la Société ou d'examiner elle-même cette situation d'après les livres, les écritures et tous les éléments d'actif de la Société. D'autres précautions sont encore prises sur lesquelles nous n'insistons

(1) TEINTURIER : op. cit., p. 98.

pas. « Les textes, élaborés dans une atmosphère de rancœur et de défiance, accumulent les garanties. Il faudra que les coopérateurs élus aux différentes fonctions qu'ils prévoient aient la volonté et la vigilance nécessaires pour les rendre vivants ¹ ».

La Société Centrale ouvre aux sociétés coopératives et aux coopérateurs des comptes de dépôts à vue, des comptes-courants, des comptes de dépôts à échéance. Les taux d'intérêt étaient les suivants au milieu de 1936 :

Société Centrale	{	Dépôts a vue	2.75 %
		Dépôts à 1 an	4 %
		Dépôts à 2 ans	4.25 %
		Dépôts à 5 ans	4.50 %
		Comptes-courants	conditions de la place
		Caisse d'épargne	3.25 %
		Banque ordinaire (comptes-courants) ..	1,25 %

Que l'on compare ces taux avec ceux que nous avons indiqués pour la B. C. F., on constatera qu'ils ont été abaissés. Le taux des dépôts à vue est inférieur à celui des Caisses d'Epargne. Il reste cependant plus élevé que celui des banques ordinaires.

La situation de la Société Centrale au 31 décembre 1936 marque une très grande augmentation des soldes des comptes de dépôts par rapport à ceux du 30 juin 1936. Les dépôts à vue sont passés de 6.935.691 francs à 9.683.851 francs et les dépôts en comptes-courants de 5.308.428 francs à 8.590.606 francs. La Société Centrale utilise une partie des soldes à sa disposition en facilités de trésorerie et en avances à court terme au M. D. G. et à un certain nombre de coopératives. Le montant des comptes-courants débiteurs s'élève au 31 décembre 1936 à 8.665.883 francs. Elle fait aussi des avances sur titres et des opérations de report faites uniquement sur des Rentes. Son portefeuille-titres qui s'élève à 7 millions

(1) TEINTURIER : op. cit., p. 100.

comprend pour 80 % des valeurs d'Etat et pour 20 % des titres coopératifs. La situation générale semble témoigner d'une bonne liquidité.

Il est bien tôt pour juger la Société Centrale sur ses résultats. Mais ce que nous pouvons faire, c'est examiner comment le rôle de la Société Centrale dans le financement des coopératives a été conçu.

En premier lieu, la Société Centrale, dirigée par les coopératives, est destinée à leur procurer des avances au meilleur marché possible. On ne trouve plus chez elle cette politique contradictoire de la B. C. F. qui cherchait à concilier les intérêts des sociétés avec ceux des épargnants. L'intérêt que la Société Centrale alloue à ses dépôts ne lui permet pas de concurrencer les Caisses d'Epargne. Nous sommes donc en face d'une banque des coopératives logique avec elle-même.

En second lieu, on remarque que la Société ne peut faire des avances à des organismes non coopératifs. Il y blait pas qu'il y eût là un besoin urgent des coopérateurs devant l'importance des crédits de la B. C. F. qui avaient été compromis dans des entreprises privées en mauvaise posture. Certes, une banque des coopératives n'est pas créée pour accorder des crédits à des entreprises particulières. Mais on ne doit pas croire que cette règle suffira à éviter tout déboire. Les sociétés capitalistes n'ont malheureusement pas le monopole des mauvaises affaires et la B. C. F. avait compromis un nombre important de millions dans des sociétés coopératives en situation difficile.

La Société Centrale est outillée pour accorder des avances à court terme aux coopératives. Il ne nous semblait pas qu'il y avait là un besoin urgent des coopératives, ou plus exactement nous pensions qu'il eût été sage de ne pas l'encourager. Constatons toutefois que la Société Centrale aura probablement moins de capitaux à sa disposition que la B. C. F., puisqu'elle leur accorde un intérêt moindre. Elle rencontrera peut-être à cet égard une limite salubre à une politique trop généreuse de

crédit aux coopératives. Cependant la rapide augmentation de ses comptes de dépôts en 1936 n'est pas sans nous inquiéter un peu, si paradoxal cela soit-il. De toute façon il faut espérer qu'elle saura être vigilante et qu'elle aura garde de ne pas utiliser trop généreusement ses dépôts et ne pas encourager par là des développements intempestifs des coopératives. A cette seule condition, qui dépend beaucoup moins de la lettre de ses statuts que de la volonté de ses dirigeants, elle rendra d'utiles services aux coopératives.

Mais la Société Centrale semble être moins bien placée que la B. C. F. pour stimuler l'épargne et pour émettre des obligations. Poursuivant une politique qui n'est pas faite pour attirer l'épargne, ne disposant pas d'une grande quantité de capitaux, elle ne s'adressera qu'à un marché restreint et ne pourra émettre avec le même succès des emprunts pour le compte des coopératives. La Société Centrale n'est pas en mesure de succéder à la B. C. F. en tant que caisse d'épargne et en tant qu'agent de transformation de l'épargne en capitaux à long terme. Certes, ces deux fonctions se sont révélées incompatibles avec cette troisième qui consiste à procurer des capitaux bon marché aux coopératives. Il n'en reste pas moins que ce sont deux fonctions importantes. Nous verrons dans les lignes qui vont suivre comment on peut songer à combler cette lacune.

Moyens propres à développer l'épargne et à faciliter l'émission d'emprunts à long terme.

Pour développer cette épargne et pour constituer une réserve de capitaux destinée à s'investir partiellement en obligations coopératives, ne pourrait-on revenir à la pratique des caisses d'économie auxquelles on donnerait un rôle différent de celui dont nous avons dit les dangers ? Il ne s'agirait plus de financer les coopératives avec les capitaux déposés dans ces caisses, il s'agirait essentiellement de concentrer l'épargne des sociétaires et de lui

donner toutes les garanties désirables de sécurité. En premier lieu, ces caisses seraient autonomes : elles ne dépendraient pas des coopératives, mais seraient sous l'autorité directe des épargnants qui délègueraient à leur gestion un certain nombre de contrôleurs. Le travail matériel de caisse et de comptabilité serait assuré par la coopérative, mais la gestion des capitaux serait réservée aux contrôleurs. En second lieu, ces caisses seraient soumises à des règles automatiques et rigoureuses pour l'emploi des capitaux. Ils devraient être utilisés, comme ceux des Caisses d'Epargne, en valeurs de tout premier ordre, telles que des valeurs d'Etat. Seuls dix pour cent de ceux-ci pourraient être employés par les coopératives comme moyen de trésorerie. D'autre part, les dépôts ne recevraient pas, en principe, une rémunération supérieure à ceux des Caisses d'Epargne. Le but n'est en effet pas de les concurrencer. On n'envisagerait une rémunération très légèrement supérieure, de 0,25 % par exemple, seulement s'il se révèle que c'est le seul moyen efficace d'attirer les capitaux. Enfin pour limiter la responsabilité des caisses d'économie, il pourrait être décidé que les comptes individuels de dépôts ne pourraient dépasser un certain chiffre, bien inférieur au maximum autorisé par les Caisses d'Epargne.

Quel serait l'objet de semblables caisses d'économie ? Il ne s'agirait pas d'autre chose que de stimuler l'épargne et de la maintenir pendant quelque temps dans la caisse d'économie, dans l'espoir de la voir s'investir en obligations. Les coopératives sont bien placées pour recueillir l'épargne de leurs sociétaires, puisqu'ils y viennent faire des achats tous les jours. De plus, on peut penser que certains coopérateurs déposeront plus volontiers leur épargne à la coopérative qu'à la Caisse d'Epargne. Périodiquement, annuellement, par exemple, la coopérative se fera l'intermédiaire d'autres coopératives pour proposer à ses coopérateurs le placement de leurs économies en obligations de ces sociétés. Si certains épargnants s'obstinent à ne pas en souscrire, ils atteindront le maximum

des dépôts autorisé et devront ensuite s'adresser à la Caisse d'Epargne. Il s'établira du reste ainsi une collaboration entre la Caisse d'Epargne et la caisse d'économie propre à stimuler l'épargne et peut-être aussi favorable à la souscription d'obligations coopératives par des clients de la Caisse d'Epargne. Il s'agit là d'un moyen modeste. Les caisses d'économie, si elles se refusent à accorder à leurs clients un intérêt supérieur à celui des Caisses d'Epargne, ne verront sans doute pas affluer les capitaux chez elles. Mais, ce même taux de rémunération constituera une garantie de bonne gestion. Si les caisses d'économie servent à familiariser les coopérateurs avec l'idée d'épargne, si elles servent à faciliter le placement des obligations, elles joueront un rôle très utile.

Il nous semble cependant nécessaire d'ajouter à nos réflexions quelques remarques qui les nuanceront. Si nous estimons qu'il serait sage de confier la gestion des caisses d'économie aux épargnants eux-mêmes, c'est uniquement dans le but de désolidariser la gestion des caisses de celle des coopératives pour être assuré que jamais une mauvaise situation des coopératives ne pourra rejaillir sur celle des caisses. Cela ne veut pas dire que les dirigeants coopérateurs ne soient pas qualifiés pour surveiller le placement des dépôts. L'expérience prouve au contraire que certaines coopératives ont une caisse d'économie gérée avec beaucoup de prudence. Si donc on confie finalement l'administration de la caisse aux dirigeants coopérateurs eux-mêmes, il faudra simplement avoir des garanties suffisantes pour que le sort de la caisse soit tout à fait indépendant de celui de la coopérative.

Une deuxième remarque semble devoir être faite. Les dépôts placés en fonds d'Etat peuvent offrir une sécurité illusoire. Le cours des rentes en particulier peut baisser. Par contre, les dépôts utilisés pour l'approvisionnement des coopératives représentent souvent un emploi très sûr, si ces fonds se substituent au crédit des fournisseurs et si inversement ils peuvent être facilement rem-

placés par le crédit des fournisseurs. Il ne faut donc pas se méfier à outrance de l'emploi coopératif des dépôts d'épargne. La seule condition est de ne pas dépasser dans ce placement le chiffre au delà duquel le crédit virtuel des fournisseurs serait dépassé. Telles sont les observations qu'il convenait de faire et qui atténuent un peu ce que nous avons dit plus haut.

Les obligations coopératives.

La collaboration de la Société Centrale et des caisses d'économie permettra d'offrir les obligations coopératives à un cercle d'épargnants beaucoup plus large. La Société Centrale sera chargée de coordonner les émissions des sociétés et d'en régler avec elles les conditions. Les caisses d'économie mettront simplement leurs guichets à sa disposition. D'autre part, grâce à son service de conservation des titres, la Société Centrale se chargera du service de ces obligations et de tous autres titres, soit directement pour le compte des coopérateurs, soit pour le compte des caisses d'économie agissant comme intermédiaire. Ainsi, non seulement les coopérateurs pourront avoir un compte de dépôts en espèces, mais ils pourront avoir un compte de dépôts de titres. Signalons à ce propos que dès maintenant la Société Centrale a la garde d'un nombre de titres égal aux deux tiers de ceux dont la B. C. F. avait la garde.

La Société Centrale aura une autre fonction, celle d'assurer le marché des obligations. La Banque des Coopératives a eu un rôle très important à cet égard. On se souvient qu'elle centralisait les ordres d'achat et de vente des obligations coopératives et qu'elle maintenait le cours de ces titres toujours au pair. Les obligations coopératives futures devront-elles être négociées au pair ? Certes, il y a dans cette certitude morale des obligataires de ne voir jamais le cours de leurs titres baisser, une raison du succès de ces titres. Mais cette pratique offre d'assez grands inconvénients. En premier lieu, elle ne tient pas compte des variations du taux de l'intérêt d'une période à l'autre, suivant la plus ou moins grande abondance des capitaux. Des

obligations émises au moment où les capitaux sont rares, doivent pour attirer ceux-ci rapporter un intérêt élevé. Si à cette période succède une période de capitaux abondants, le taux de l'intérêt baissera, et les obligations émises antérieurement à un taux élevé seront cotées au-dessus du pair. Maintenir le cours des obligations au pair, c'est mettre sur le même pied des obligations rapportant des intérêts différents. C'est se heurter soit à des ordres de vente massifs, soit inversement à des ordres d'achats massifs.

Indépendamment des fluctuations des cours provenant de celles du taux de l'intérêt, il faut compter sur les fluctuations qui proviennent du crédit des sociétés émettrices. Certaines sociétés, dont la situation est plus forte que d'autres, peuvent se procurer des capitaux à meilleur compte. Inversement des sociétés en situation moins bonne devront pour attirer les capitaux leur procurer des avantages plus sérieux. Une fois même les obligations émises, leur cours peut varier avec le crédit des sociétés débitrices. La Société Centrale devra coordonner les diverses émissions et éviter que les coopératives se disputent les capitaux disponibles par une surenchère onéreuse d'avantages accordés aux obligations. Mais il nous semble juste d'individualiser chaque emprunt de telle sorte que les coopératives se sentent pleinement responsables du service de l'emprunt qui les concerne, et de telle sorte aussi que, si l'une des coopératives débitrices vient à se trouver en difficulté, il n'en résulte pas de conséquences fâcheuses pour le crédit des autres sociétés.

La troisième cause de fluctuation du cours des obligations est celle qui provient des désirs des porteurs d'obligations qui peuvent avoir besoin de leurs fonds. La négociation au pair a surtout pour raison d'être d'éviter que de petits épargnants, qui pour une raison ou pour une autre ont besoin de réaliser leurs titres, ne fassent des pertes. Le danger ne nous apparaît cependant pas si grave puisqu'il porte en lui son remède : les cours venant à baisser, ces titres deviendront de plus en plus alléchants pour des épargnants en mal de placements qui se porte-

ront acquéreurs. Les cours ne tomberont donc pas très bas. Il y a même dans cette mobilité des cours, sans doute un moyen efficace de répartir les obligations coopératives dans tous les milieux, jusque dans les milieux capitalistes. En déchargeant la Société Centrale du soin d'assurer le maintien au pair du cours des obligations, on lui évitera d'immobiliser de façon dangereuse des fonds, ce qui se produirait si les offres de vente d'obligations devaient dépasser les offres d'achat pendant une assez longue période de temps. On lui évitera de faire des pertes plus graves en l'obligeant à acheter des titres de sociétés dont le crédit est mauvais. Le Mouvement coopératif tout entier gagnera, en se soumettant aux règles du jeu financier normal, une connaissance plus exacte des possibilités de crédit dont il dispose. Pour ces différentes raisons, nous sommes partisan de laisser à la loi de l'offre et de la demande le soin de fixer le cours des obligations coopératives. Sauf dans des cas exceptionnels, où une action en faveur du maintien de certains cours s'imposerait, la Société Centrale devrait se contenter, selon nous, d'exécuter les ordres d'achat et de vente aux conditions dictées par l'état du marché.

§ 3. — LES CAPITAUX A CARACTÈRE MIXTE : LES ACTIONS SUPPLÉMENTAIRES.

Nous avons laissé jusqu'à présent la question des actions supplémentaires de côté. Nous n'avons pas estimé en effet qu'on pût assimiler tout à fait le capital représenté par les actions supplémentaires, dont on sait que la principale caractéristique est d'être facilement remboursable, à un capital propre. Les actions supplémentaires ont en réalité un caractère mixte de capitaux propres et de capitaux empruntés : moins avantageuses que les capitaux vraiment propres, elles le sont plus que les capitaux empruntés. Elles constituent une solution très intéressante pour recruter l'épargne des coopérateurs et la faire servir au financement des sociétés coopératives. Certaines coopératives françaises ont adopté cette méthode et ont une part

assez importante de leur capital représentée par des actions supplémentaires. Il faudra sans doute longtemps pour que ces actions prennent la même extension dans les coopératives françaises que dans les coopératives anglaises et cela en raison notamment de la plus faible capacité d'épargne des coopérateurs français. C'est aussi pourquoi les sociétés françaises devront veiller à maintenir une très forte liquidité en prévision des demandes éventuelles de remboursement de ces actions qui ne représentent souvent qu'une épargne provisoire, qu'une épargne-réserve. Il est vrai que l'obligation de rembourser les actions n'est pas juridique, mais seulement morale. Cette considération, importante en cas de crise véritable, ne doit pas intervenir en période normale : le bon crédit des coopératives exige qu'elles soient toujours en mesure de faire face aux demandes de remboursement des actions supplémentaires. Si les coopératives savent s'assurer une large liquidité qui peut aller jusqu'au cinquième ou jusqu'au quart du montant total des actions supplémentaires, il semble qu'on puisse recommander ce mode de recrutement de l'épargne.

Ces actions supplémentaires n'excluent pas les obligations et ne les rendent pas superflues. Ces deux méthodes de financement répondent à des buts différents. Les actions supplémentaires qui permettent au capital d'augmenter progressivement conviennent à un développement régulier des coopératives. Un emprunt obligataire leur procure d'un seul coup d'importantes ressources et convient à un développement exceptionnel. Quel que soit le succès des actions supplémentaires et l'importance des capitaux qu'elles procurent, elles sauraient encore moins rendre superflue la constitution de réserves et d'un capital réellement propre. Il suffit de rappeler ce que nous avons dit à cet égard en d'autres pages, notamment à propos des sociétés anglaises et suédoises. Non seulement, ces capitaux sont les seuls à pouvoir conférer une vraie solidité aux coopératives, mais les développer est le seul moyen efficace dont disposent les coopératives pour accroître l'épargne de chacun de leurs sociétaires, du plus riche au plus pauvre,

et pour élever son niveau de vie. Le danger des actions supplémentaires est de faire oublier aux coopératives cette préoccupation qui doit rester primordiale. Si elles savent donner leur juste part au financement par les actions supplémentaires et au financement par les réserves et les premières actions, alors la méthode des actions supplémentaires peut leur rendre de très grands services.

Nous avons ainsi fait le tour des moyens de recrutement des capitaux propres et empruntés à la disposition des coopératives. Nous ne nous sommes pas arrêté sur certaines sources de capitaux telles que les crédits des fournisseurs et les crédits des banques ordinaires qui ne sont pas caractéristiques du Mouvement coopératif et qui n'appellent pas de commentaires spéciaux.

CONCLUSION

Dans la conclusion qui terminait la première partie de notre étude nous avons résumé les faiblesses du financement des grandes coopératives en cinq points que nous rappelons ici :

- 1°) Insuffisance des capitaux propres.
- 2°) Immobilisations trop lourdes.
- 3°) Trésorerie trop étroite.
- 4°) Mauvais aménagement des capitaux empruntés : excès des capitaux à court terme.
- 5°) Renouvellement des stocks trop lent.

Nous disions encore que pour assurer le renforcement de la situation financière des grandes coopératives, la première mesure qui s'imposait était de renoncer pour la prochaine année à de nouveaux emprunts, et pour cela de renoncer à un développement rapide des sociétés.

Dans notre seconde partie, nous avons quitté le terrain de la critique pour aborder l'étude de certains aspects importants de l'exploitation des coopératives. Nous avons sur ces points formulé un certain nombre d'observations constructives qui doivent contribuer plus ou moins directement à l'amélioration du financement des coopératives. En manière de conclusion à cette seconde partie, nous reprendrons rapidement les plus importantes de ces observations afin d'en présenter un bref tableau récapitulatif.

1°) Il convient beaucoup plus dans les prochaines années de développer le rayonnement de chaque succursale coopérative que d'accroître leur nombre. Il faut augmenter le nombre de sociétaires de chaque succursale et augmenter le chiffre d'affaires de chacun d'eux.

2°) Pour atteindre ce but, il semble qu'il y aurait lieu

de donner à chaque succursale coopérative une plus grande autonomie.

3°) Grande attention doit être donnée à la réduction des frais généraux.

4°) Les immobilisations, qui sont trop lourdes, doivent être énergiquement amorties.

5°) Il est souhaitable que les fonctionnaires des coopératives soient encouragés à améliorer l'exploitation et la bonne marche de leur société. Pour cela, entre autres moyens, on peut essayer d'organiser certains services sous forme de petites coopératives de production. Il est également intéressant de rémunérer le personnel non seulement en fonction du chiffre d'affaires global réalisé, mais encore en fonction du chiffre d'affaires réalisé en moyenne par chaque sociétaire.

6°) La rotation des stocks doit être accélérée si possible. Réduction des stocks, normalisation des articles mis en vente, accélération de la vente, méthodes spéciales de vente pour certains articles, tels sont quelques moyens d'améliorer cette rotation.

7°) Chaque succursale coopérative doit être exactement adaptée aux besoins de ses sociétaires, besoins qui peuvent varier d'une succursale à l'autre.

8°) La politique des prix n'a qu'une importance secondaire pour les coopératives. Il nous semble cependant que la politique la plus recommandable est celle qui consiste à vendre légèrement au-dessous du prix du marché, de telle sorte qu'une ristourne modérée puisse cependant être distribuée.

9°) On doit se demander s'il ne conviendrait pas d'augmenter le nominal des actions coopératives.

10°) Il est très important d'augmenter fortement les réserves, réserves collectives ou réserves individuelles, réserves rémunérées ou non rémunérées.

11°) Les coopératives doivent user avec modération des crédits bancaires à court terme. L'expérience prouve que la Banque des Coopératives en a accordé trop facilement. La Société Centrale devra être prudente à cet égard.

12°) Les coopératives ont besoin de capitaux à long terme. Il faut donc qu'elles favorisent le recrutement de l'épargne, et cela au moyen de Caisses d'Economie gérées avec beaucoup de sagesse. Des émissions d'obligations viendront périodiquement drainer les fonds ainsi accumulés.

13°) Les actions supplémentaires peuvent être d'un précieux secours pour les coopératives.

Telles sont les observations auxquelles nous avons abouti en étudiant quelques aspects importants de l'exploitation et du financement des coopératives. Nous pensons qu'elles constituent quelques points principaux sur lesquels l'attention des dirigeants coopérateurs doit se porter.

*
**

Avec notre seconde partie s'achève tout notre travail. Si ces pages peuvent contribuer à donner aux coopératives une plus claire notion de leurs besoins financiers, si elles peuvent de cette modeste façon servir le Mouvement coopératif, elles auront atteint leur but.

Vu : Le Doyen,
EDGARD ALLIX.

Vu : Le Président de la Thèse,
ROGER PICARD.

Vu et Permis d'Imprimer :

Le Recteur de l'Académie de Paris,
G. ROUSSY.

BIBLIOGRAPHIE

A. Ouvrages généraux sur la Coopération.

- GIDE** (Charles). — Principes d'Economie Politique (Sirey, 1924).
—— Les Sociétés coopératives de consommation (Sirey, 1924).
—— Le Coopératisme (Sirey, 1929).
—— L'Ecole de Nîmes (Assoc. pour l'enseignement de la coopération, Paris, 1928).
—— Cours d'Economie Politique (Sirey, 1931).
FAUQUET (Dr G.). — Le Secteur Coopératif. Essai sur la place de l'Homme dans les Institutions coopératives et de celles-ci dans l'Economie (Les Propagateurs de la Coopération, 2, Place de Ninove, Bruxelles).
LAVERGNE (Bernard). — Les Sociétés Coopératives de Consommation en France (Armand Colin, 1923).
—— L'Ordre Coopératif (Alcan, 1926).
POISSON (Ernest). — La République Coopérative (Grasset, 1920).

B. Ouvrages spéciaux et documents relatifs au financement des coopératives.

- Annuaire de l'Alliance Coopérative Internationale* (Londres).
Annuaire de la Coopération (Paris).
Comptes-rendus des Congrès annuels de la F. N. C. C. (Paris).
Bilans et Rapports des grandes sociétés coopératives.
Fonds du Service de Documentation de la F. N. C. C. et des Sections financière et commerciale d'Echange d'Expériences du M. D. G.
Rapports des Sections d'Echange d'Expériences, et notamment :
CLAIRSIN (J.). — Rapport sur l'accélération des stocks (1934).
HOUYVET (M.). — Comparaison des Frais généraux. Exercice 1936.
—— Comparaison des Bilans. Exercice 1936.
DE BROUCKÈRE (Louis). — Les Finances Coopératives. (Les Propagateurs de la Coopération, 2, Place de Ninove, Bruxelles).
GAUSSEL (Georges). — Statistique détaillée des soc. coopératives françaises de consommation pour 1928 (*Rev. Et. Coop.*, janv.-mars 1931).

- GAUSSEL (Georges). — Essai sur le financement des coopératives de consommation en France (*Rev. Et. Coop.* avril-juin 1935).
- Cours inédit aux élèves de l'Ecole Technique pour l'Enseignement de la Coopération sur « le financement des sociétés coopératives ».
- GUERDER (Charles). — La Coopération dans l'Est de la France (*Thèse Nancy*, 1931).
- LASSERRE (Georges). — Les obstacles au développement du Mouvement Coopératif. (*Thèse Lyon*, 1927).
- Le Mouvement Coopératif. (*Rev. d'Eco. Po.*, mai-juin 1935).
- POISSON (Ernest). — Comment j'ai vécu les malheurs de la Banque des Coopératives de France. (*Imprimerie Coop. Fédérale*, Rouen, 1934).
- La Politique du Mouvement Coopératif français. (*Presses Universitaires*, 1929).
- Un Plan de Développement pour le Mouvement Coopératif (*Presses Universitaires*, 1931).
- L'avenir de la Société Centrale des Coopératives de France. (*Rev. Et. Coop.*, oct.-déc., 1934).
- TEINTURIER (Henri). — Les coopératives de consommation françaises et la Crise économique 1930-1936. (*Thèse Paris*, 1937).

C. Littérature étrangère sur le financement des coopératives.

Bilans de coopératives étrangères.

- BAROU (N.). — Co-operative Banking. (P. S. King Ltd., Londres, 1932).
- Co-operative Insurance. (P. S. King Ltd., Londres, 1936).

Angleterre.

- A Review of the Annual Statistics. (*The Co-op. Ltd.*, Manchester).
- CESSFORD (James-C.). — A National Policy for the Co-operative Movement with Special Reference to Prices and Dividends. (*The Co-op. Union Ltd*, Manchester, 1933).
- FLETCHER (J.-W.). — Economies of Distribution. (*The Co-op. Union Ltd.*, Manchester, 1934).
- HALL (F.). — Handbook for Members of Co-operative Committees (*The Co-op. Union Ltd.*, Manchester, 1928).
- Departmental Trade and Working Expenses. (*The Co-op. Union Ltd.*, Manchester, 1929).
- SIMM (J.-S.). — Present Day problems of Co-operative Finance. (*The Co-op. Union Ltd.*, Manchester, 1933).
- TWIGG (H.-J.). — The Economic Advance of British Co-operation 1913 to 1934. (*The Co-op. Union Ltd.*, Manchester, 1934).

Suède.

HEDBERG (Anders). — La Suède Coopérative. (Edition française, Stockholm, 1936).

Suisse.

COHN (Hermann). — Die Genossenschaftliche Zentralbank. (Eigenverlag : Walchesstrasse 19, Zurich, 1931).

Allemagne.

GOTTSCHALL (Dr Hugo). — Die Bilanzen der Konsumvereine betrachtet unter dem Gesichtspunkt der Liquidität. (*Industrieverlag Spaeth u. Linde*, Berlin W. 10 et Vienne 1).

ZIRWAS (Dr Reinhold). — Die Entwicklung der deutschen Verbrauchergenossenschaften in den Jahren 1924 bis 1935. (*Deutsche Grosseinkaufs-Gesellschaft m. b. H.*, Hambourg).

D. Comparaison des Sociétés capitalistes et des sociétés coopératives.

Fiches relatives aux sociétés capitalistes et publiées par la Société d'Editions Economiques et Financières. (Paris).

BUTTNER-THIERRY (Alice). — L'abaissement du prix de revient dans le commerce de détail. (*Thèse Paris*, 1936).

HARVARD (Université). — Operating Expenses in retail Grocery Stores. (Bureau of Business Research, Cambridge, Mass. U. S. A.).

JAMES (A.). — Les formes d'entreprises.

MUTZ (Richard). — La vente à prix uniques (traduit de l'allemand, Dunod, 1934).

PICARD (Roger). — L'organisation rationnelle du commerce de détail : coopératives et sociétés à succursales. (*Rev. Et. Coop.*, juillet-sept., 1930).

—— Formes et Méthodes nouvelles des Entreprises Commerciales. (Sirey, 1936).

E. Périodiques.

Revue des Etudes Coopératives.

Revue d'Economie Politique.

Le Coopérateur de France.

L'Action Coopérative.

Revue de la Coopération Internationale.

Le Coopérateur Suisse.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

CHAPITRE I. — <i>Les coopératives françaises de consommation.</i>	5
CHAPITRE II. — <i>Les deux problèmes du financement des entreprises</i>	13
a) Le rendement des capitaux	14
b) La liquidité des capitaux	19

PREMIERE PARTIE

EXAMEN DU FINANCEMENT DES GRANDES COOPÉRATIVES FRANÇAISES.

PLAN	23
CHAPITRE I. — <i>Le financement des grandes coopératives au cours de la période 1928-1936</i>	25
§ 1. — Evolution commerciale de 21 grandes coopératives de 1928 à 1936	27
§ 2. — Evolution financière des grandes coopératives de 1928 à 1933	34
Besoins et ressources en capitaux	34
Evolution de la structure financière et rendement des capitaux	37
Caractères des capitaux empruntés	40
a) les dépôts d'épargne	41
b) la Banque des Coopératives	42
c) les fournisseurs	43
d) les obligations	43
e) les créiteurs divers	43
Evolution des capitaux empruntés. Liquidité...	45
Aspects particuliers de la liquidité	48
§ 3. — Evolution financière des grandes coopératives de 1933 à 1936	51
Conséquences de la défaillance de la B. C. F. ..	51
Etudes de 20 grandes coopératives	53
Besoins et ressources en capitaux	54
Comparaison des résultats et des prévisions...	59

Evolution de la structure financière et rendement des capitaux	62
Evolution des capitaux empruntés	66
a) les dépôts d'épargne	67
b) les obligations	70
c) les fournisseurs	70
d) les « créiteurs divers »	71
Liquidité	71
Conclusion	73
§ 4. — Evolution des capitaux propres	74
Capital-actions	76
Amortissements et réserves	80
§ 5. — Les frais généraux	86
§ 6. — Chiffre d'affaires par sociétaire et ristourne..	90
 CHAPITRE II. — <i>Les sociétés capitalistes d'alimentation à suc-</i> <i>cursales multiples et les coopératives</i>	91
Comparaison de la structure financière	95
1. Les capitaux propres	98
2. Les capitaux empruntés	100
3. L'excédent net	101
4. Les immobilisations nettes	101
5. Les marchandises	102
6. Disponibilités, Liquidité	103
Conclusion	105
 CHAPITRE III. — <i>Le financement des sociétés coopératives à</i> <i>l'étranger</i>	107
§ 1. — Comparaison avec les coopératives françaises çaises	108
§ 2. — Les coopératives de consommation anglaises.	115
§ 3. — Les coopératives de consommation suédoises	125
§ 4. — Les coopératives de consommation suisses ...	131
§ 5. — Les coopératives de consommation allemandes.	133
1 ^{re} période : 1924-1932	134
2 ^e période : 1933-1935	142
Conclusion	146

DEUXIEME PARTIE

DE QUELQUES MOYENS D'AMÉLIORER LE FINANCEMENT DES COOPÉRATIVES.

PLAN	153
CHAPITRE I. — <i>Esquisse d'une politique de développement.</i>	155
1. Les lois du développement des coopératives	155
2. Politique de développement suivie par les grandes coopératives depuis 1928	163
3. Esquisse d'une politique de développement pour les prochaines années	165
CHAPITRE II. — <i>L'amélioration de l'exploitation</i>	170
§ 1. — Les frais généraux	170
§ 2. — L'accélération de la rotation des stocks	178
a) Réduction des stocks	178
b) Sélection des articles mis en vente	185
c) Augmentation du chiffre d'affaires et accélé- ration de la vente de certains produits	187
§ 3. — La politique des prix	189
CHAPITRE III. — <i>Les capitaux des coopératives</i>	194
§ 1. — Les capitaux propres	194
Le capital-actions	194
Les réserves	197
§ 2. — Les capitaux empruntés	200
Les Caisses d'Economie	201
La Banque des Coopératives de France	202
La Société Centrale des Coopératives de France.	206
Moyens propres à développer l'épargne et à faci- liter l'émission d'emprunts à long terme	210
Les obligations coopératives	213
§ 3. — Les capitaux à caractère mixte : les actions supplémentaires	215
CONCLUSION	218
BIBLIOGRAPHIE	221

